

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EVROPSKÉ INTEGRACE

Podnikatelský záměr jako metodický nástroj přípravy žádosti o dotaci z Operačního programu  
Podnikání a inovace

Business Plan as a Methodological Tool for Preparing Applications for Grants from  
the Operational Programme Enterprise and Innovation

Student: Bc. Veronika Mičkalová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lukáš Melecký

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a ostatní materiály, z nichž jsem při přípravě práce čerpala, řádně cituji a uvádím v seznamu použité literatury. Přílohy č. 1, 3, 10 a 11 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....  
Bc. Veronika Mičkalová

Děkuji vedoucímu práce, panu Ing. Lukáši Meleckému, za odbornou pomoc a čas věnovaný při zpracování diplomové práce.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>4</b>
<b>2 Politika hospodářské a sociální soudržnosti EU a metodika tvorby projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů EU.....</b>	<b>6</b>
2.1 Vymezení základní terminologie .....	6
2.2 Vznik a vývoj politiky HSS EU .....	7
2.3 Principy politiky HSS EU .....	7
2.4 Politika HSS EU v programovacím období 2007-2013 .....	8
2.4.1 Cíle politiky HSS EU.....	8
2.4.2 Nástroje politiky HSS EU.....	9
2.4.3 Legislativa EU .....	11
2.4.4 Programový rámec politiky HSS EU .....	12
2.4.5 Implementační struktura .....	13
2.4.6 Finanční perspektiva politiky HSS EU v letech 2007–2013 .....	13
2.5 Základní pojmy projektového řízení.....	14
2.5.1 Projekt .....	14
2.5.2 Typy projektů .....	15
2.5.3 Projektové řízení.....	16
2.6 Projektový cyklus .....	16
2.7 Vybrané metodické nástroje pro přípravu projektu.....	18
2.7.1 SWOT analýza.....	18
2.7.2 Studie proveditelnosti .....	18
2.7.3 Logický rámec projektu .....	20
2.8 Vybrané aspekty projektového záměru .....	20
2.8.1 Plánování projektu .....	20
2.8.2 Účastníci projektu.....	21
2.8.3 Vazba projektu na strategické dokumenty .....	21
2.8.4 Harmonogram projektu a etapizace projektu .....	22
2.8.5 Rozpočet projektu.....	22
2.8.6 Finanční a ekonomická analýza .....	23
2.8.7 Hodnocení projektu .....	25
2.9 Administrace a řízení projektu .....	26
2.9.1 Výzva k podávání projektů .....	26
2.9.2 Zpracování a předložení projektové žádosti.....	26

<b>3 Podnikatelský záměr jako povinná příručka žádosti o dotaci v rámci Operačního programu Podnikání a inovace .....</b>	<b>28</b>
3.1 Rámec strukturální pomoci EU v ČR .....	28
3.1.1 Struktura programových dokumentů strukturálních fondů EU v ČR .....	28
3.1.2 Strategie NSRF ČR pro období 2007-2013.....	28
3.1.3 Institucionální zabezpečení a koordinace politiky HSS EU v ČR.....	30
3.1.4 Zabezpečení operačních programů .....	32
3.1.5 Programy strukturální pomoci EU v ČR.....	33
3.1.6 Finanční rámec pro ČR pro období 2007-2013 .....	38
3.2 Operační program Podnikání a inovace .....	39
3.2.1 Operační program Průmysl a podnikání (OPPP) .....	39
3.2.2 SWOT analýza podnikatelského sektoru v ČR .....	39
3.2.3 Stav inovační výkonnosti ČR.....	40
3.2.4 Strategie OPPI v období 2007-2013 .....	40
3.2.5 Prioritní osy .....	42
3.2.6 Programy podpory v rámci OPPI.....	43
3.2.7 Indikativní finanční plán.....	44
3.2.8 Program Poradenství.....	44
3.2.9 Postup získání podpory.....	45
3.3 Podnikatelský záměr.....	46
3.3.1 Studie proveditelnosti vs. Podnikatelský záměr .....	47
<b>4 Příprava podnikatelského záměru na příkladu vybraného projektu .....</b>	<b>49</b>
4.1 Základní charakteristika firmy .....	49
4.1.1 Stručná charakteristika Riddim a. s. ....	49
4.1.2 Stručná historie a současnost společnosti.....	50
4.1.3 Vlastnictví certifikátů a osvědčení .....	51
4.2 Základní charakteristika projektu .....	51
4.2.1 Žadatel a kontaktní osoba .....	51
4.2.2 Projekt „Zavádění inovací do společnosti Riddim a.s.“ .....	52
4.2.3 Doposud realizované projekty .....	52
4.2.4 Plánované projekty .....	52
4.3 Zhodnocení současného stavu pomocí analýz .....	53
4.3.1 Finanční analýza .....	53
4.3.2 Benchmarking.....	54
4.3.3 IMP <sup>3</sup> rove analýza .....	55
4.3.4 Inovace procesu .....	57

4.3.5	Inovační prvky procesu řízení .....	58
4.3.6	Inovace produktu .....	59
4.4	Podnikatelský záměr společnosti Riddim a. s. ....	60
4.4.1	Současná charakteristika podniku žadatele z hlediska jeho výstupů .....	60
4.4.2	Podnikatelský záměr podniku žadatele .....	63
4.4.3	Předpokládané přínosy realizace podnikatelského záměru .....	65
4.5	Závěrečné shrnutí .....	66
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>70</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>75</b>
	<b>Seznam tabulek, grafů a obrázků .....</b>	<b>78</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....</b>	<b>79</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>80</b>

# 1 Úvod

Evropská unie představuje politicky i hospodářsky vysoce propojený celek, přesto i zde přetrvávají výrazné ekonomické a sociální rozdíly. V rovině strukturálních problémů dominují značné rozdíly v úrovni příjmů mezi regiony Evropské unie a problém nezaměstnanosti. Politika hospodářské a sociální soudržnosti EU se proto řadí mezi nejvýznamnější politiky Evropské unie. Mezi základní cíle této politiky patří rozvoj regionů zaměřený na jejich soudržnost a zvyšování konkurenceschopnosti. Každý region by měl mít příležitosti ke svému vyváženému rozvoji odpovídajícímu svému potenciálu a specifickým stránkám. Výše prostředků určených pro zlepšení životní úrovně obyvatel České republiky činí v letech 2007–2013 přibližně 26,7 miliard EUR.

Během navazujícího magisterského studia jsem pracovala u firmy, která se zabývá přípravou žádostí o dotace z EU a komplexním řízením projektů. Firma se především soustředí na malé a střední podniky, neziskové organizace a veřejnou správu. Měla jsem možnost seznámit se s projekty v rámci Operačního programu Podnikání a inovace a proto jsem si pro svou diplomovou práci zvolila téma „Podnikatelský záměr jako metodický nástroj přípravy žádosti o dotaci z Operačního programu Podnikání a inovace“.

**Cílem diplomové práce** je vymezit teoretická východiska politiky HSS EU, dále přiblížit oblast projektového řízení a tvorby projektů, které jsou spolufinancované ze strukturálních fondů EU a nakonec teoretickou koncepci aplikovat na příkladu vybraného podnikatelského záměru.

Diplomová práce vychází z obecné **hypotézy**, že základním předpokladem pro získání dotace je kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr. Záměr musí být v souladu se zaměřením příslušného dotačního programu a měl by také být dostatečně efektivní a udržitelný. Pokud podnikatelský záměr není kvalitní a dostatečně připravený, může na této skutečnosti žádost o dotaci selhat.

Diplomová práce je **strukturovaná** do tří obsahových kapitol, včetně úvodu a závěru. První polovina druhé kapitoly se zabývá politikou HSS EU. Pozornost je věnována vymezení základní terminologie, vzniku a vývoji politiky, programovacímu období 2007–2013, implementační struktuře a rozdělení prostředků strukturálních fondů EU. V druhé polovině kapitoly jsou vysvětleny základní pojmy projektového řízení, projektový cyklus, vybrané metodické nástroje pro přípravu projektu, aspekty projektového záměru a administrace projektu.

Třetí kapitola poskytuje informace o rámci strukturální pomoci Evropské unie v České republice. V kapitole je uvedena struktura programových dokumentů, institucionální zabezpečení a koordinace politiky HSS EU v České republice. Dále je popsáno 26 operačních programů v rámci jednotlivých cílů politiky a finanční rámec politiky HSS pro ČR. V této kapitole jsem také blíže uvedla Operační program Podnikání a inovace, který je financován z Evropského fondu regionálního rozvoje a zaměřuje se na modernizaci a diverzifikaci ekonomické struktury členských států a regionů, rozšíření a zlepšení základní infrastruktury a ochranu životního prostředí. Posledním bodem kapitoly je krátké představení podnikatelského záměru.

Závěrečná kapitola má název „Příprava podnikatelského záměru na příkladu vybraného projektu“. V rámci Operačního programu Podnikání a inovace jsem si zvolila program Poradenství, který v programovacím období 2007-2013 umožňuje malým a středním podnikům vylepšit vnitropodnikové procesy a také dosahovat kvalitnějších výsledků. Projekt je reálný, ale jelikož si firma nepřeje být jmenována, zvolila jsem fiktivní název a údaje o firmě jsem upravila.

V diplomové práci bylo čerpáno zejména z odborné literatury a webových stránek vztahující se k problematice přípravy a řízení projektů a politiky HSS EU. Také jsem využila uveřejněných informací Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, jež je zastřešujícím orgánem Operačního programu Podnikání a inovace. Zdrojem informací byly také stránky Agentury pro podporu podnikání a investice CzechInvest a dokument „Operační program Podnikání a inovace“. Klíčovým materiálem ke zpracování čtvrté kapitoly byly interní materiály žadatele projektu.



## **2 Politika hospodářské a sociální soudržnosti EU a metodika tvorby projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů EU**

### **2.1 Vymezení základní terminologie**

Od samého počátku vzniku politiky hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie (HSS EU) je její význam nezpochybnitelný, neboť její intervence mají jak ekonomické, tak sociální dopady. V průběhu své existence prošla řadou změn. A to od podpory ohrožených nebo problémových sektorů, kdy hlavním cílem bylo tyto sektory stabilizovat a eliminovat negativní dopady na sektorovou zaměstnanost, až po dimenzi širší neboli regionální.

V úvodu této kapitoly je vhodné si vysvětlit tři pojmy, které se vážou k základní terminologii politiky HSS. Jedná se o Regionální politiku EU, Strukturální politiku EU a politiku HSS EU.

**Regionální politika EU** vznikla v 50. letech 20. stol. Politika vytváří podmínky pro koordinaci a realizaci HSS. Nedílnou součástí veřejné podpory je politika podpory regionálního rozvoje, která je zaměřena na regiony se soustředěnou podporou státu a ostatní regiony.

**Strukturální politika EU** vznikala na konci 70. let a je spojována s fondy strukturálními a Fondem soudržnosti. Cílem politiky je omezit rozdíly v podmínkách pro rozvoj mezi různými regiony a členskými státy a tím podpořit HSS. V roce 1988 došlo k významné reformě, kdy byla regionální politika integrována s částí sociální a zemědělské politiky do tzv. strukturální politiky. Byly přijaty principy regionální a strukturální politiky a zavedena delší plánovací období.

**Politika HSS EU** se zaměřuje na podporu celkového harmonického rozvoje regionů v Evropské unii. Hlavním úkolem této politiky je zajistit, aby se regiony, jejichž rozvoj zaostává za evropským průměrem, dostaly pomocí investic do infrastruktury a do řady dalších oblastí na stejnou úroveň, mj. je zaměřena na kulturní, společenské a ekologické otázky. Jejím cílem je snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje různých regionů. Dále podporuje harmonický, vyvážený a udržitelný rozvoj ekonomických činností, vysokou úroveň zaměstnanosti, rovnost mezi muži a ženami a vysokou úroveň ochrany a zlepšování životního prostředí (ŽP).

## 2.2 Vznik a vývoj politiky HSS EU

Regionální politika byla jednou ze základních politik Evropského společenství (ES) již od podepsání Římských dohod v roce 1957. Šest zakládajících členských států se v preambuli k dohodě zmiňovalo o potřebě *"posilovat jednotu svých ekonomik a zajistit harmonický rozvoj zmenšováním rozdílů mezi různými regiony a zaostalosti zanedbaných regionů."*<sup>1</sup>

Římská smlouva ale explicitně nepožadovala zavedení společné regionální politiky v důsledku převažující důvěry ve volný trh, který měl regionální problém vyřešit. Na pařížském summitu v říjnu v roce 1972 došlo ke shodě, že regionální politika je nutným prvkem k posílení Společenství. Jednání na summitu vyústila dohodou o vytvoření Evropského fondu regionálního rozvoje. Zájem o regionální politiku stoupl až v souvislosti s rozšířením Evropských společenství v roce 1973 o Velkou Británii, Irsko a Dánsko.

K zásadní reformě strukturálních fondů došlo v roce 1988. Za hlavní důvod je obvykle považováno přijetí Jednotného evropského aktu v roce 1986, který doplnil Římské smlouvy o články, kde byl výslovně zaveden pojem *"hospodářská a sociální soudržnost"* jako jeden z cílů Společenství. Tlak na reformu vycházel i z neuspokojivého ekonomického vývoje v 80. letech 20. století, kdy se nezaměstnanost stále zvyšovala. Postiženy byly hlavně regiony s vysokou koncentrací tradičních odvětví - těžba uhlí, ocelářství, textilní průmysl.<sup>2</sup> Reforma zavedla základní principy realizace regionální politiky. Začalo se preferovat financování dlouhodobějších programů.

Maastrichtská smlouva, která vstoupila v platnost 1. 11. 1993, stanovila, že posílení ekonomické a sociální soudržnosti je základním cílem Unie. Také snížení nepoměrů v míře rozvoje různých regionů, zaostalost méně favorizovaných oblastí, patří k dalším cílům.

## 2.3 Principy politiky HSS EU

Provádění politiky HSS EU je založeno na několika hlavních principech. Některé z nich považujeme za základní, ostatní jsou označovány jako doplňkové.

---

<sup>1</sup> <http://www.eu4journalists.eu/index.php/dossiers/czech/C46>, 2010.

<sup>2</sup> <http://www.euractiv.cz/regionalni-rozvoj/analyza/regionln-politika-eu>, 2010.

### **Základní principy:**

**Princip programování** – pomoc je namířena do nejméně rozvinutých regionů, je realizována formou víceletých a víceoborových programů, pro které se zpracovávají programové dokumenty.

**Princip koncentrace** – smyslem je soustředění největších prostředků do nejvíce problémových regionů, které jsou určeny pouze na předem definované cíle.

**Princip partnerství (komplementarity)** – aktivní spolupráce jak samotných příjemců pomoci, tak i dalších subjektů (př. regionálních a místně příslušných veřejných orgánů).

**Princip adicionality (doplňkovosti)** – prostředky poskytnuté ze zdrojů EU mají doplňovat, respektive posilovat prostředky ze strany příjemce pomoci.

### **Principy doplňkové:**

**Princip solidarity** – ekonomicky vyspělejší země svými příspěvky do společného rozpočtu financují rozvoj států hospodářsky méně rozvinutých.

**Princip subsidiarity** – jednotlivé cíle jsou plněny na co nejnížší možné úrovni rozhodování, pokud je možné toto plnění na dané úrovni uspokojivě zajistit.

**Princip monitorování a vyhodnocování** – průběžné sledování a vyhodnocování efektivnosti využívání prostředků ze zdrojů, a to ve všech fázích procesu z hlediska věcného i finančního.<sup>3</sup>

## **2.4 Politika HSS EU v programovacím období 2007-2013**

### **2.4.1 Cíle politiky HSS EU**

V období 2007-2013 sleduje politika HSS EU tři cíle. Jedná se o Cíl Konvergence, Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost a Cíl Evropská územní spolupráce.

*Cíl Konvergence* je určen na podporu hospodářského a sociálního rozvoje regionů na úrovni NUTS<sup>4</sup> II s HDP na obyvatele nižším než 75 % průměru tohoto ukazatele pro celou EU. Dále jsou k čerpání z tohoto cíle způsobilé státy, jejichž HND na obyvatele je nižší než 90 % průměru tohoto ukazatele pro celou EU.

---

<sup>3</sup> Novotná, 2007.

<sup>4</sup> Klasifikace NUTS (Nomenklatura územních statistických jednotek) je základním systematickým nástrojem pro potřeby statistické, analytické a pro poskytování statistických informací EU. Byla zavedena Eurostatem v roce 1988.

Cílem je zlepšit podmínky pro růst a zaměstnanost prostřednictvím kvality investic do hmotného a lidského kapitálu, rozvoje inovací a znalostní společnosti, zlepšení schopnosti přizpůsobovat se hospodářským a sociálním změnám, ochrany a zlepšování ŽP.<sup>5</sup>

*Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost* podporuje regiony na úrovni NUTS II nebo NUTS I, které přesahují limitní ukazatele pro zařazení do cíle Konvergence. Je zaměřen na posílení konkurenceschopnosti a atraktivnosti regionů a zaměstnanosti v regionech předvídáním hospodářských a sociálních změn. Zaměřuje se především na zvýšení množství a kvality investic do lidského kapitálu, inovací, podpory znalostní společnosti a podnikání, ochrany a zlepšování životního prostředí, apod.<sup>6</sup>

*Cíl Evropská územní spolupráce* se zaměřuje na podporu přeshraniční spolupráce regionů na úrovni NUTS III nacházejících se podél všech vnitřních a některých vnějších pozemních hranic a všech regionů úrovně NUTS III podél námořních hranic, které jsou od sebe obecně vzdáleny nejvýše 150 kilometrů. Dále je podporována meziregionální a nadnárodní spolupráce regionů.

#### **2.4.2 Nástroje politiky HSS EU**

Přestože je EU jednou z nejbohatších částí světa, existují mezi jejími regiony výrazné rozdíly, pokud jde o příjem a příležitosti. Prostřednictvím své politiky HSS EU, Unie přesouvá prostředky z bohatých regionů do chudších. Cílem je modernizovat zaostávající regiony a umožnit jim, aby se dostaly na úroveň zbytku Unie.

Příčiny regionálních nerovností jsou různé. Může se jednat o dlouhodobé znevýhodnění v důsledku zeměpisné odlehlosti regionu, o nedávné sociální a hospodářské změny nebo o kombinaci obou těchto faktorů. Tato znevýhodnění se často projevují ve formě sociálního úpadku, nekvalitních škol, vyšší nezaměstnanosti a nedostatečné infrastruktury.<sup>7</sup>

Finanční prostředky pocházejí podle charakteru pomoci a typu příjemce ze tří různých zdrojů. Jedná se o *Evropský fond regionálního rozvoje* (ERDF), *Evropský sociální fond* (ESF) a *Fond soudržnosti*.

---

<sup>5</sup> Novotná, 2007.

<sup>6</sup> Tamtéž.

<sup>7</sup> [http://europa.eu/pol/reg/index\\_cs.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_cs.htm), 2010.

## **Evropský fond regionálního rozvoje**

Cílem ERDF je posilovat HSS v rámci Evropské unie vyrovnáváním rozdílů mezi regiony. ERDF financuje:

- přímé podpory na investice do podniků s cílem vytvořit udržitelná pracovní místa,
- infrastruktury související zejména s výzkumem a inovacemi, telekomunikacemi, životním prostředím, energetikou a dopravou,
- finanční nástroje na podporu regionálního a místního rozvoje a spolupráci měst a regionů,
- opatření technické pomoci, atd.

ERDF věnuje zvláštní pozornost regionálním specifickým. Snaží se řešit hospodářské, environmentální a sociální problémy ve městech. Zvláště se zaměřuje na oblasti s geografickým nebo přírodním znevýhodněním.

## **Evropský sociální fond**

ESF je nedílnou součástí politiky Evropské unie v oblasti ekonomické a sociální soudržnosti a evropské sociální politiky. Cílem ESF je zvýšení zaměstnanosti a rozšíření pracovních příležitostí v EU. ESF podporuje činnost členských států v těchto oblastech:

- přizpůsobování pracovníků a podniků,
- přístup k zaměstnání pro uchazeče o zaměstnání, ekonomicky neaktivní osoby, ženy a migrující pracovníky,
- sociální začleňování znevýhodněných osob a boj proti diskriminaci na trhu práce,
- rozvoj lidského kapitálu prostřednictvím reforem vzdělávacích systémů a vytváření sítí vzdělávacích institucí.<sup>8</sup>

ESF se přednostně soustřeďuje na podporu potřeb jednotlivců s cílem zvýšit jejich zaměstnatelnost. Lze jej však využít i pro podporu zlepšení systémů a struktur tak, aby trh práce fungoval lépe.

---

<sup>8</sup> [http://europa.eu/pol/reg/index\\_cs.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_cs.htm), 2010.

## Fond soudržnosti

Fond soudržnosti poskytuje podporu členským státům, jejichž HND na obyvatele je nižší než 90 % průměru Společenství, s cílem zvýšit jejich hospodářskou a sociální vyspělost a stabilizovat jejich hospodářství. Fond soudržnosti financuje činnosti v těchto oblastech:

- **transevropské dopravní sítě** (zejména prioritní projekty evropského zájmu),
- **životní prostředí** (podporuje projekty v oblasti energetiky a dopravy, jestliže představují zjevný přínos pro životní prostředí).

V období 2007–2013 působí Fond soudržnosti v Bulharsku, České republice, Estonsku, Kypru, Litvě, Lotyšsku, Maďarsku, Maltě, Polsku, Portugalsku, Rumunsku, Řecku, Slovensku a Slovinsku.

Kromě výše zmíněných fondů, existují i další nástroje politiky HSS EU. Pro probíhající programovací období se jedná o **iniciativy Společenství** (*INTERREG IV C - Operační program meziregionální spolupráce*, *ESPON 2013 - Evropská monitorovací síť pro územní rozvoj a soudržnost*, *URBACT II - Program sítí pro rozvoj měst*), **iniciativy politiky soudržnosti** (*JASPERS - Společná pomoc při podpoře projektů v evropských regionech*), *JEREMIE - Společné evropské zdroje pro mikropodniky a střední podniky*, *JESSICA - Společná evropská podpora udržitelných investic do městských oblastí*) a **nástroj předvstupní pomoci** (*IPA – Instrument for Preaccession Assistance*).

### 2.4.3 Legislativa EU

Dne 14. července 2004 zveřejnila Evropská komise návrhy pěti nových nařízení upravujících budoucí podobu politiky HSS EU v období 2007–2013. Tento balíček nařízení obsahuje obecná nařízení, kterým se stanoví společný soubor pravidel pro všechny nástroje a zvláštní nařízení pro ERDF, ESF a Fond soudržnosti. Dále bylo navrženo nové nařízení, které členským státům a regionům poskytuje volitelný rámec pro zřízení orgánů pro příhraniční spolupráci (*Evropské uskupení pro příhraniční spolupráci*).<sup>9</sup>

Návrh Evropské komise se tedy sestává z:

- *Nařízení Rady o obecných ustanoveních týkajících se Evropského fondu regionálního rozvoje, Evropského sociálního fondu a Fondu soudržnosti.*
- *Nařízení o Evropském fondu regionálního rozvoje.*

---

<sup>9</sup> Wokoun, 2006, s. 81.

- *Nařízení o Evropském sociálním fondu.*
- *Nařízení o Fondu soudržnosti.*
- *Nařízení k novému nástroji – Evropskému sdružení pro přeshaniční spolupráci.*

#### **2.4.4 Programový rámec politiky HSS EU**

Realizace politiky HSS se řídí principem programování, kdy projekty nejsou k financování vybírány nahodile, ale podle toho, zda pomáhají odstraňovat problémy identifikované ve strategických dokumentech.<sup>10</sup>

Struktura programových dokumentů pro využívání fondů EU (2007–2013) vypadá takto:

- *Strategické obecné zásady Společenství (CSG).*
- *Národní strategický referenční rámec (NSRF).*
- *Operační programy (OP).*
- *Prováděcí (implementační) dokumenty k Operačním programům.*

EU se při realizaci politiky HSS EU řídí schválenými CSG, v nichž jsou definovány úkoly politiky HSS EU pro období 2007–2013. Hlavní myšlenkou je podpora priorit Společenství pro každý z cílů fondů tak, aby byl podpořen vyvážený, harmonický a udržitelný rozvoj.

NSRF představuje základní programový dokument pro využívání fondů EU. Udává systém operačních programů politiky HSS EU, jejichž prostřednictvím budou jednotlivé cíle politiky realizovány.

Každý operační program je nástrojem veřejné intervence, pomocí kterého příslušný řídicí orgán má zajistit využití růstového potenciálu, vyřešit nějaký problém či skupinu problémů s vazbou na NSRF, který je řízen národním koordinátorem. Operační program musí jasně popisovat, co je třeba řešit a jak danou situaci řešit.<sup>11</sup>

Prováděcí dokument navazuje na operační program a obsahuje podrobné informace o implementaci (realizaci) programu, zejména pak o operační úrovni prioritních os - oblastech podpory. Jsou zde podrobněji vymezeni příjemci podpory, způsobilé výdaje a další. Prováděcí dokument není předkládán a projednáván s Evropskou komisí.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>, 2010.

<sup>11</sup> <http://www.straziste.cz/evropska-unie/legislativa-a-organy-eu/struktura-programovych-dokumentu-2007-2013>, 2011.

<sup>12</sup> [http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/I/Implementacni-\(provadeci\)-dokument](http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/I/Implementacni-(provadeci)-dokument), 2011.

### 2.4.5 Implementační struktura

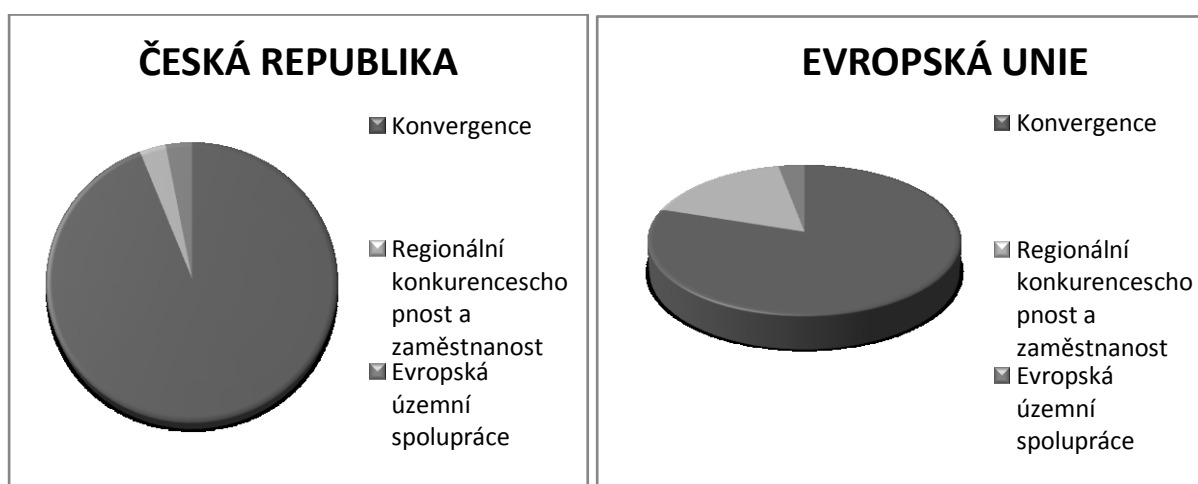
Pro čerpání pomoci ze strukturálních fondů musí mít každá země určený institucionální rámec. Ten je obsažen v NSRF a detailněji rozveden v jednotlivých operačních programech a jednotných programových dokumentech. Koordinací NSRF, který završuje všechny jednotlivé operační programy a vymezuje i základní struktury a pravidla pro jejich realizaci, je pověřen *Národní orgán pro koordinaci* (NOK).<sup>13</sup>

### 2.4.6 Finanční perspektiva politiky HSS EU v letech 2007–2013

Programovací období je základním časovým údajem politiky HSS EU. Pro každé období jsou na úrovni evropské legislativy stanoveny základní cíle, prostředky i pravidla. *Acquis communautaire* zavádí tzv. pravidlo  $n+2$ , resp.  $n+3$ .<sup>14</sup>

Finanční perspektiva představuje víceletý finanční plán, nebo také můžeme říci rozpočet. Evropská komise zveřejnila první návrh finanční perspektivy na léta 2007–2013 již 10. února 2004. Finální podoba návrhu byla schválena na summitu Evropské rady v prosinci 2005. K dosažení všech tří cílů bylo vyčleněno **347,4 miliard EUR**. Následující graf ukazuje rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS EU. Číselné údaje o rozdělení prostředků mezi jednotlivé cíle nalezneme v příloze č. 1.

Graf. 2.1: Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS EU v období 2007–2013



Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>, 2011; vlastní zpracování

<sup>13</sup> Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 22.

<sup>14</sup> Dle těchto pravidel je možné využívat prostředky jednotlivých programů ještě dva roky po skončení příslušného programovacího období. V případě programů realizovaných v ČR od roku 2007 to tedy znamená, že tyto programy mohou být ve skutečnosti realizovány do konce roku 2015.



## 2.5 Základní pojmy projektového řízení

Až do osmdesátých let 20. století se řízení projektů zaměřovalo především na podávání údajů o časovém plánu a zdrojích směrem k nejvyššímu vedení a používalo se jen v organizacích z vojenského oboru a stavebnictví. Dnešní řízení projektu obnáší podstatně více činností a lidé řídí projekty prakticky v každém oboru lidské činnosti a každé zemi.

Formou projektů se provádí výzkumy, vyvíjí se nové předměty běžného použití, provádí se rozsáhlé stavby, poskytují služby, vytváří a uvádí v život návrhy na organizační nebo procesní změny malých i rozsáhlých podniků. Projektem může být při aplikaci metod a pravidel projektového managementu i přestavba soukromého domu, stejně jako příprava svátečního oběda.<sup>15</sup>

### 2.5.1 Projekt

Někteří lidé mohou namítnout, že i stavba egyptských pyramid nebo Velké čínské zdi byla projektem. Nicméně většina se shodne, že moderní principy řízení projektů se začaly používat až u projektu Manhattan<sup>16</sup>, který vedla americká armáda a jehož cílem byl vývoj jaderné bomby.<sup>17</sup>

Projektem může být při aplikaci metod a pravidel projektového managementu téměř jakýkoli sled úkolů. Každý projekt je jedinečný. Někdy je obtížné jasně nadefinovat cíle projektu, odhadnout dobu potřebnou k jeho dokončení a stanovit potřebné náklady. Aby byly splněny veškeré požadavky na projekt, je vhodné si připomenout základní vlastnosti projektu:

- musí mít dobře definovaný záměr, účel a cíl,
- má pevně stanovený začátek a konec,
- řešení projektu se postupně vypracovává,
- vyžaduje určité zdroje, často z různých oblastí,
- zapojeno množství „zainteresovaných stran“ neboli účastníků, ale jeden z nich by měl mít hlavní roli zadavatele neboli „sponzora“ projektu.

---

<sup>15</sup> Svozilová, 2006, s. 18.

<sup>16</sup> Do projektu Manhattan bylo zapojeno množství lidí různých profesí, kteří pracovali na několika různých místech. Zároveň v něm bylo jasně oddělené řízení projektu jako celku, tedy řízení cíle projektu, jeho časového plánu a rozpočtu. Projekt trval zhruba 3 roky a jeho konečný účet se v roce 1946 vyšplhal ke dvěma mld. dolarů.

<sup>17</sup> Schwalbe, 2007, s. 57.

**Projektový manažer** se musí snažit nejen o splnění konkrétních cílů projektu ohledně požadovaného rozsahu, času, nákladů a kvality, ale současně musí v celém procesu usnadnit, aby projekt splnil potřeby a očekávání osob, které jsou do projektu zapojené nebo které jsou jeho aktivitami ovlivněny.<sup>18</sup> Při přípravě projektů do operačních programů financovaných z EU musíme mít na paměti, že vždy musíme prokázat soulad s cíli programu, ze kterého chceme získat pomoc (dotaci) a současně prokázat provázanost deklarovaného účelu projektu s jeho jednotlivými aktivitami.<sup>19</sup>

### 2.5.2 Typy projektů

Obecně rozeznáváme dva hlavní typy projektů. Jedná se o projekty investiční (tvrdé projekty) a neinvestiční (měkké projekty). Hlavním rozlišovacím znakem těchto projektů jsou typy výdajů.

**Investiční projekty** jsou zaměřeny na pořízování dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Koncentrují se např. na nákup pozemků, na nákup, výstavu či rekonstrukci nemovitostí, budování infrastruktury, nákup nových strojů nebo technologií, pořízení patentů, softwaru. Investiční projekty jsou spolufinancovány zejména z ERDF.

**Neinvestiční projekty** se zaměřují na „investice“ do lidských zdrojů, zejména na podporu vzdělávání (celoživotní vzdělávání, rekvalifikace, specifické formy vzdělávání), zaměstnanosti, sociální integraci, rovné příležitosti. Projekty jsou spolufinancovány z ESF.

Mimo výše zmíněných projektů existují **individuální projekty**, jejichž jediný realizátor je zároveň sám sobě manažerem. **Týmové projekty** v rámci jedné funkční organizační jednotky, kde je na relativně krátkou dobu realizace projektu ustaven tým s vlastním manažerem. **Speciální projekty**, kdy je autorita k realizaci projektu přidělena krátkodobě jiné organizační jednotce. **Agregované** neboli **maticové projekty**, u nichž jednotlivé organizační složky pocházejí z různých organizačních jednotek a nároky na jejich řízení a kontrolu jsou značné.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Schwalbe, 2007, s. 41.

<sup>19</sup> Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 44.

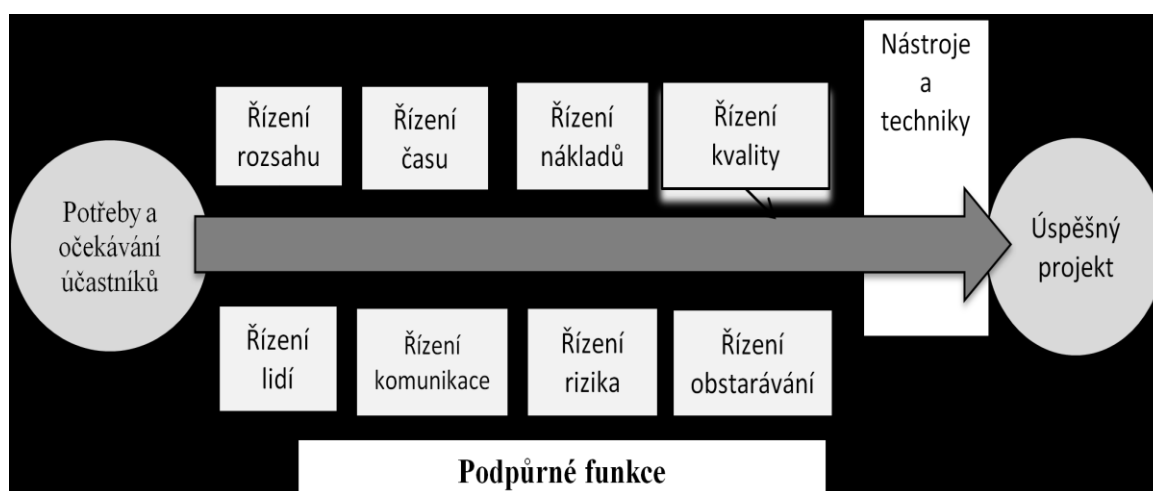
<sup>20</sup> Svozilová, 2006, s. 43.

### 2.5.3 Projektové řízení

Projektové řízení je „*uplatnění veškerých poznatků, dovedností, nástrojů a technik na aktivity (činnosti) projektu takovým způsobem, aby byly splněny požadavky na projekt*“.<sup>21</sup> Jinými slovy, je to způsob, kterým dosahujeme cílů projektu. Název projektové řízení se používá hlavně tehdy, když je na tuto oblast zaměřena pozornost směřující ke zvýšení efektivity tohoto procesu.

Vyvinulo se v samostatný obor, který systematicky zkoumá úspěšné i neúspěšné projekty. Účelem projektového řízení je zajistit efektivní a účinné řízení procesu cílené změny tak, aby přinesla předpokládaný výsledek a užitek. Výsledkem jsou mnohá doporučení a z nichž vzešly ucelené metodologie pro zdárné vedení projektů od začátku do konce.

Obr. 2.1: Základní rámec řízení projektů



Zdroj: Schwalbe, 2007; vlastní zpracování

### 2.6 Projektový cyklus

Metodickou pomůckou, definující základní aktivity, jež se musí odehrát v rámci přípravy a řízení projektu řízení, je tzv. projektový cyklus (graficky znárodněn v příloze č. 2), který se dělí do následujících šesti fází.

<sup>21</sup> Tamtéž, s. 18.

## **1. Identifikace a formulace záměru**

Obsahuje počáteční myšlenku projektu a její předběžný nástin, čemuž by měla předcházet důkladná analýza situace s ohledem na specifika dané problematiky a regionu, ve kterém chceme projekt realizovat.<sup>22</sup>

## **2. Příprava projektu a jeho formulace**

Návrh záměru je již podrobně rozpracován, včetně finanční a institucionální analýzy a dopadů na ŽP. Přehodnocují se cíle a plány projektu a určí se účastníci projektu.

## **3. Posouzení a schválení**

V této třetí fázi je projekt posuzován řídicím orgánem, který žádost o podporu včetně všech povinných příloh přijímá a dále ji hodnotí a analyzuje z hlediska formální a věcné přijatelnosti, přičemž jsou zkoumány podrobeny technické, finanční, ekonomické, sociální aspekty projektu a jeho dopady na tzv. horizontální témata.

## **4. Vyjednávání a financování**

Financování ovlivňuje typ projektu a nástroj politiky HSS EU, který daný projekt využívá. Zde se při vyjednávání ohledně financí dohaduje především rozpočet projektu a podepisuje se smlouva mezi předkladatelem a odpovědným schvalovatelem.

## **5. Implementace a monitoring**

Monitorováním projektu je možné určit, zda se skutečná realizace projektu „nezpronevěřila“ jeho původnímu plánu. Hlavní myšlenkou této kontroly je definovat problémy projektu co nejdříve a posléze zvolit co nejúčinnější opravné prostředky, které zajistí jeho úspěšné (pozitivní) výsledky.<sup>23</sup> Monitorování je průběžné kritické porovnávání informací za účelem informování řídicích pracovníků o procesu/činnosti a ovlivnění jeho výsledku.<sup>24</sup> Je důležité, aby bylo monitorování prováděno v partnerství všemi zúčastněnými, kteří se tak mohou poučit z předchozích zkušeností, rozvíjet a zlepšovat systémy řízení a tím zvyšovat kvalitu projektů, být odpovědní za zpřístupnění strukturálních fondů a přidat hodnotu projektům.

---

<sup>22</sup> Marek, Kantor, 2009, s. 63.

<sup>23</sup> Marek, Kantor, 2009, s. 64.

<sup>24</sup> Wokoun, 2006, s. 99.

## 6. Hodnocení

Fáze hodnotí efektivnost a dopady projektu v konfrontaci s jeho stanovenými cíly. Zjišťujeme, zda byly cíle projektu naplněny a výstupy tohoto hodnocení ovlivňují naši další činnost týkající se projektu.

## 2.7 Vybrané metodické nástroje pro přípravu projektu

### 2.7.1 SWOT analýza

Velmi jednoduchou a účinnou pomůckou při přípravě projektu představuje tzv. SWOT analýza. Základ metody spočívá v definování a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou definovány čtyřmi proměnnými. Jedná se o silné a slabé stránky jako **vnitřní faktory** a příležitosti a hrozby jako **faktory vnější**.

Jako vnitřní faktory můžeme označit ty faktory týkající se situace projektu, které v dané chvíli existují. Nalézají se v oblasti či v sektoru ve chvíli, kdy začínáme projekt připravovat. **Silné stránky** jsou zdroje, dovednosti, pozitivní potenciál a další výhody. **Slabé stránky** předznamenávají možné problémy nebo ohrožení projektového záměru. Vnější faktory vyplývají z vnitřních. Pod pojmem **příležitosti** se rozumí významná vnější situace, která má nebo může mít pozitivní vliv vzhledem k řešenému záměru. **Hrozby** představují možné negativní dopady vnějšího prostředí na řešený záměr.

### 2.7.2 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je někdy také nazývána jako technicko-ekonomická studie. Představuje základní nástroj projektového řízení ve fázi investiční i ve fázi provozní. Je tedy nejvyšším stupněm analýzy investičního záměru. Jedná se o sloučení textové analýzy, analýzy efektivnosti investice, citlivostní analýzy na změnu parametrů a stability projektu a žadatele v zadaném časovém horizontu.

Komplexnost těchto procesů a propočtů činí ze studie proveditelnosti jeden z nejnáročnějších dokumentů v oblasti ekonomického a organizačního poradenství.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 46.

Základní struktura by měla obsahovat tyto body:

1. **Titulní strana** (název projektu a uvedeno, že se jedná o studii proveditelnosti).
2. **Obsah.**
3. **Úvodní informace** (o zadavateli, zpracovateli, kontaktní osoby, účel).
4. **Stručné vyhodnocení projektu** (záměr, zásadní ukazatelé, výsledky citlivostní analýzy, zhodnocení finanční efektivity projektu, analýza rizik).
5. **Stručný popis podstaty projektu a jeho etap** (smysl a hlavní cíl projektu, přínosy, popis jednotlivých etap realizace projektu, informace o investorovi, velikost projektu).
6. **Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix** (pro koho je služba určena, rozsah služby, jaký problém řeší, zajištění propagace, popis všech marketingových aspektů projektu, využití outsourcingu).
7. **Management projektu a řízení lidských zdrojů** (vnitřní řízení projektu, kontrola procesů i lidských zdrojů, organizační struktura).
8. **Technické a technologické řešení projektu** (zhodnocení vybrané technologie, výhody a nevýhody zvolených řešení, technická rizika, materiálové toky).
9. **Dopad projektu na ŽP** (zhodnocení všech pozitivních a negativních vlivů, hrozba dodatečných nákladů v případě negativních dopadů na ŽP).
10. **Zajištění dlouhodobého majetku** (struktura pořizovaného investičního majetku, investiční náklady, náklady na provoz, amortizace).
11. **Řízení pracovního kapitálu** (struktura oběžného majetku, vzniklé pohledávky).
12. **Finanční plán a analýza projektu** (vyhodnocení finančních podmínek, koncepce financování, vyhodnocení finančních ukazatelů, bod zvratu).
13. **Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu** (pomocí ukazatelů kalkulovaných z finančních toků).
14. **Řízení rizik** (vnitřní a vnější rizika, analýza rizik, výsledky citlivostní analýzy).
15. **Harmonogram projektu** (základní časové rozvržení jednotlivých etap projektu).
16. **Podrobné závěrečné hodnocení projektu** (zhodnocení ze všech zásadních hledisek).

### 2.7.3 Logický rámec projektu

Základem logického rámce je strom cílů, který umožní předběžné rozvedení našeho mlhavého projektového nápadu. Nutí nás definovat aktivity projektu, zamyslet se nad tím, zda tyto aktivity budou generovat žádoucí výstupy a zda tyto výstupy povedu k cíli, kterého chceme dosáhnout.

Logický rámec je připravován spolu s vlastním projektem na základě principu partnerství za účasti všech zúčastněných skupin osob, obcí a institucí, které budou projekt realizovat nebo na které bude mít projekt nějaký vliv. Sestavení logického rámce projektu doprovází základní popis projektu, jehož minimální obsah je následující:

1. **Stručná situační analýza** (název, lokalizace projektu).
2. **Stručná analýza zájmových skupin** (předkladatel, partneři projektu).
3. **Identifikace hlavních problémů v zájmovém území** (relevance projektu).
4. **Formulace cílů** (celkový cíl v souladu s příslušnou prioritou programu, účel projektu).
5. **Stručný popis projektu** (výchozí situace a zdůvodnění, aktivity projektu, výsledky a dopady projektu, udržitelnost, předpoklady a možná rizika projektu).
6. **Matice logických rámců.**

## 2.8 Vybrané aspekty projektového záměru

### 2.8.1 Plánování projektu

Každý projekt prochází shodnými fázemi. Jedná se o definování, plánování, realizaci a dokončení projektu. Ještě než začneme plánovat, musíme si některé věci správně pojmenovat. Nejdříve je proto fáze definování. Začíná myšlenkou. S plánováním projektu začneme, až když dostaneme zelenou k jeho realizaci. Ovšem dříve, než začne skutečná práce na projektu, musíme projekt rozložit do konkrétních činností a časových období, musíme nalézt zdroje, které jsou požadovány na plánované činnosti, a taktéž musíme předvídat okamžiky, kdy mohou nastat obtíže při získávání prostředků.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Přichystal, 2008, s. 101.

### 2.8.2 Účastníci projektu

Výrazem „zainteresované strany“ neboli **účastníci projektu** označujeme osoby, které jsou zapojeny do řešení projektu a jeho aktivit nebo jsou jimi ovlivněny. Patří mezi ně žadatel, projektový tým, podpůrný personál, zákazníci, uživatelé, dodavatelé a dokonce i oponenti projektu.

Ve znění operačního programu jsou pro každou oblast podpory vymezení tzv. oprávnění žadatelé, příp. příjemci podpory. Oprávněným **žadatelem** může být soukromoprávní (FO nebo PO) nebo veřejnoprávní osoba (obec, kraj, stát). Základem pro identifikace žadatele je jeho IČO, přesná specifikace oprávněných žadatelů a další podmínky jsou pak součástí konkrétní výzvy u dané oblasti podpory nebo v rámci příručky pro žadatele.<sup>27</sup>

**Realizátorem** (dodavatelem) projektu může být společnost nebo její část, která je přímým účastníkem kontraktu a z něho plynoucí odpovědnosti za vlastní realizaci projektu. Zájemem realizátora projektu je naplnění podmínek stanovených v kontraktu a získání odměny.

**Partnerství** na rovině projektové znamená, že žadatel nemusí projekt realizovat samostatně, může mít jednoho i více partnerů. Partner může a nemusí být spolužadatelem. Forma spolupráce mezi partnery je předmětem smlouvy mezi partnery. Partneři ve vzájemném vztahu splňují podmínku, že jeden partner (příjemce) přijímá pomoc z evropských fondů, všichni partneři splňují podmínky programu a předem stanovená pravidla.<sup>28</sup>

### 2.8.3 Vazba projektu na strategické dokumenty

Daný projekt musí vycházet z identifikovaných potřeb cílových skupin. Musí odpovídat zaměření příslušného fondu jako celku, programovým dokumentům, danému operačnímu plánu, jejím globálním a specifickým cílům a výzvě k podání žádostí. Projektové záměry tedy musí co nejlépe navazovat jak na cíle operačních programů na úrovni obecných cílů, tak na jednotlivé priority a opatření v rovině podporovaných typů aktivit a odrážet veškeré dílčí podmínky obsažené v textu programových dokumentů.<sup>29</sup> Projekty musí být rovněž navrženy takových způsobem, aby co nejdůsledněji navazovaly na jediné opatření daného operačního programu.

---

<sup>27</sup> Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 28.

<sup>28</sup> <http://www.strukturalni-fondy.cz/glosar/p>, 2011.

<sup>29</sup> Marek, Kantor, 2009, s. 80.



#### 2.8.4 Harmonogram projektu a etapizace projektu

Určitou představu o délce trvání jednotlivých klíčových aktivit a jejich provázanosti je třeba mít již při zpracování projektového záměru. Grafické znázornění časového ukotvení těchto aktivit je pak součástí samotné žádosti o dotaci. U investičních projektů se setkáme s etapizací projektu, což je rozčlenění investice na samostatně kontrolovatelné části – etapy.<sup>30</sup>

Mezi nejčastěji používané grafy pro vizualizaci časového průběhu jednotlivých činností projektu patří úsečkové grafy (Ganttův diagram) a síťové grafy (Metoda kritické cesty a Metoda vyhodnocování kontroly programu).

*Ganttův diagram* je standardní formát pro grafické zachycení informací o časovém plánu projektu, v němž jsou uvedeny jednotlivé aktivity projektu a jim odpovídající datum zahájení a ukončení v kalendářovém formátu.<sup>31</sup> *Metoda kritické cesty (CPM)* vyjadřuje posloupnost aktivit v síťovém grafu a určuje nejdříve možný okamžik dokončení projektu. *Metoda vyhodnocování kontroly programu (PERT)* je metodou síťové analýzy projektů, která se používá pro odhad doby trvání projektu a to v případě, kdy jsou odhady trvání jednotlivých aktivit zatíženy vysokou mírou nejistoty.<sup>32</sup>

Klíčovým pojmem pro definování jednotlivých etap projektu je **milník**. Milník označuje „mimořádnou událost“ v dění projektu, často spojenou s dosažením významných výstupů. Může také označovat pouze začátek a konec určitého úseku projektu. Při plánování projektu jsou milníkům přiřazovány termíny kontrol. Milníku je dosaženo, pokud jsou při dané kontrole předloženy všechny výstupy.

#### 2.8.5 Rozpočet projektu

Přípravě rozpočtu je potřeba věnovat velkou pozornost, neboť jen opravdu reálný rozpočet umožní v případě schválení projektu financovat činnosti, které žadatel ve svém návrhu plánuje. Jelikož neexistuje jednotná forma rozpočtu, která by platila pro všechny typy podpor ze strukturálních fondů, je nutné, aby si žadatel zjistil, jaká struktura rozpočtu se v jeho případě vyžaduje. Struktura rozpočtu je vždy předdefinována v odpovídající elektronické žádosti projektu.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 44.

<sup>31</sup> Schwalbe, 2007, s. 58.

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 701.

<sup>33</sup> Marek, Kantor, 2009, s. 115.

V rámci projektu se rozlišují **výdaje způsobilé** a **nezpůsobilé** (často se můžeme také setkat s pojmy jako uznatelné a neuznatelné náklady). Pouze ty, které splní všechny podmínky způsobilosti, mohou být proplaceny z finančního příspěvku strukturálních fondů.

**Způsobilé výdaje** jsou výdaje, které splňují stanovená pravidla a je možno je hradit ze strukturálních fondů EU. Část těchto výdajů hradí příjemce stanovenou mírou spoluúčasti.

Obecně platí, že způsobilé výdaje musí splňovat následující podmínky:

- musí být vynaloženy v souladu s cílem opatření operačního programu,
- musí být doloženy průkaznými účetními doklady,
- musí být konečným příjemcem prokazatelně zaplacený s výjimkou výdajů v naturáliích, odpisů a režijních nákladů,
- musí být vynaložené po dobu realizace projektu a uhrazené po počátečním datu způsobilosti výdajů.<sup>34</sup>

**Nezpůsobilé náklady** nelze z veřejných prostředků hradit a žadatel (nebo jeho partner) je musí vždy uhradit ze svých vlastních prostředků.

## 2.8.6 Finanční a ekonomická analýza

Společným jmenovatelem standardních evropských procedur při poskytování podpory z veřejných zdrojů je požadavek na:

- efektivnost a minimalizaci nákladů, spotřeby práce a materiálu,
- prokazování, že cílů projektu bude dosaženo realizací nejvýhodnější alternativy s největší návratností vynaložených prostředků, nejmenšími riziky a největším ziskem nebo společenským prospěchem.<sup>35</sup>

Finanční a ekonomická analýza je nedílnou součástí každé žádosti. Finanční a ekonomické aspekty projektu jsou ovlivněné všemi ostatními aspekty přípravy projektu v procesu získání dotace a jeho realizace nebo je naopak ovlivňují.

**Finanční analýza** projekt posuzuje z individuálního hlediska jeho žadatele. Analýza by měla u podnikatelských projektů prokázat návratnost vložených prostředků, ziskovost celého záměru. Nezabývá se širšími efekty projektu, tzv. celospolečenskými dopady. Předkládaný

---

<sup>34</sup> Marek, Kantor, 2009, s. 116.

<sup>35</sup> Svozilová, 2006, s. 151.

projekt je koncipovaný jako ziskový a klade si nároky na přiměřenou návratnost vložených prostředků a výsledky základních finančních ukazatelů.

Mezi tyto ukazatele patří:

1. **Čistá současná hodnota (NPV)** - slouží pro porovnání aktuální hodnoty peněz vzhledem k předpokládané ceně peněz v nějakém budoucím okamžiku. Užívá se při hodnocení obchodních příležitostí souvisejících s rozhodováním o návratnosti investice do projektů. Zohledňuje inflaci a náklady spojené s financováním projektu.<sup>36</sup>

$$\text{Výpočet: } NPV = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} \quad (2.1)$$

(kde: NPV je čistá současná hodnota,  $t$  je konkrétní období (rok) od 0 po „ $n$ “,  $n$  je poslední hodnocené období,  $r$  je diskontní sazba,  $C_t$  je hotovostní tok plynoucí z investice v období „ $t$ “).

2. **Vnitřní míra návratnosti investice (IRR)** - taková výše diskontní sazby, při níž bude čistá současná hodnota (NPV) finančních toků plynoucích z investice rovna nule.

$$\text{Výpočet: } NPV = 0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} \quad (2.2)$$

(kde: IRR je vnitřní výnosové procento,  $CF_t$  je hotovostní tok v roce „ $t$ “,  $t$  je konkrétní období od 0 po „ $n$ “,  $n$  je poslední hodnocené období)

3. **Návratnost investic (ROI)** - označujeme poměr vydělaných peněz k penězům investovaným. Udává výnos v procentech z utracené částky.

$$\text{Výpočet: } ROI(\%) = \frac{\text{výnosy}}{\text{investice}} \times 100 \quad (2.3)$$

4. **Doba návratnosti** - počet let, které jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované prognózované hotovostní toky vyrovnaly počáteční investici.

$$\text{Výpočet: } \text{Doba návratnosti} = \frac{CF_0}{CF_t} \quad (2.4)$$

---

<sup>36</sup> Svozilová, 2006, s. 92.

5. **Index rentability** - procento ziskovosti investice měřené čistou současnou hodnotou, udává, kolik korun čistého diskontovaného přínosu připadá na jednu investovanou korunu.

$$\text{Výpočet: } Index\ rentability = \frac{NPV}{I} \quad (2.5)$$

**Ekonomická analýza** vychází z detailní finanční analýzy a nalezneme v ní odpověď na otázku, co komu realizace projektu přináší a naopak co komu realizace projektu bere. Při hodnocení projektu tedy není klíčovým faktorem zisk, ale tzv. společenský užitek, vypočítaný jako rozdíl nákladů a užitků projektu vzniklých realizací projektu a finanční investicí. Při efektivním investičním rozhodování o realizovatelnosti projektu by z tohoto rozhodnutí mělo vyplývat, že zvažovaná investice je proveditelná a zároveň, že se jedná o nejlepší variantu mezi všemi ostatními uskutečnitelnými projekty.<sup>37</sup> Ekonomická analýza posuzuje příspěvek projektu k celospolečenskému přínosu regionu nebo země.

### 2.8.7 Hodnocení projektu

Hodnocení je mnohotvárný proces, jehož cílem je vybrat kvalitní projekt, který splňuje podmínky programu, který se skutečně zrealizuje, přinese přidanou hodnotu, dosáhne naplánovaných výstupů a bude udržitelný.<sup>38</sup> Nejdříve je třeba posoudit, zda předkládaný projekt splňuje formální náležitosti a podmínky programu, a teprve poté je hodnocen po obsahové stránce.

Samotnou disciplínu a její užití můžeme vymezit zásadními strategickými otázkami: *Co je předmětem evaluace? Proč se evaluuje? Pro koho je evaluace určena? Kdo evaluuje? Jak evaluovat?*

Kontroly se obecně dělí na **administrativní** a **fyzické**. Administrativní kontrola se zaměřuje na doklady předložených příjemcem podpory při žádosti o platbu, při oznámení o změně projektu, při žádosti o dodatek rozhodnutí atd. Cílem fyzické kontroly je ověřit, že deklarovaný stav odpovídá stavu reálnému včetně fyzické kontroly dokumentace projektu. V průběhu realizace nebo po ukončení projektu nebo jeho etapy, může být u příjemce dotace pracovníky implementační agentury vykonána kontrola na místě.

---

<sup>37</sup> [http://www.rda-vysocina.cz/sluzby/ekonom\\_analyzy.html](http://www.rda-vysocina.cz/sluzby/ekonom_analyzy.html), 2011.

<sup>38</sup> Přichystal, 2008, s. 123.

Příjemce bývá o konání kontroly vyrozuměn minimálně 48 hodin před konáním kontroly formou zaslání písemného oznámení o konání kontroly a výzvy k poskytnutí dokumentace.<sup>39</sup>

**Hodnocení ex-ante** je základem pro vypracování plánu rozvoje, přípravu pomoci a dodatku programu a tvoří jejich součást. Ex-ante hodnocení obsahuje analýzu předností, slabých stránek a potenciálu dotyčného členského státu, regionu nebo odvětví, posouzení shody strategií a cílů a kvantifikuje cíle ve srovnání s příchozí situací.<sup>40</sup>

**Hodnocení mid-term** (v polovině období) zkoumá počáteční výsledky pomoci, jejich relevanci a míru, v jaké byly dosaženy plánované cíle.

Za **hodnocení ex-post** odpovídá Komise ve spolupráci s členským státem a řídicím orgánem. Hodnocení musí být dokončeno nejpozději do tří let po skončení programovacího období.

## 2.9 Administrace a řízení projektu

### 2.9.1 Výzva k podávání projektů

Operační programy přijímají projektové žádosti v rámci tzv. výzev. Jedná se o časově vymezené úseky určené k podání žádosti o dotaci. Klíčové je sledovat, jaké výzvy právě probíhají a jaké jsou plánovány na nejbližší období. Časové „okno“ výzvy bývá otevřeno po několik týdnů až měsíců. U složitějších projektů toto období nemusí vždy postačovat pro podrobné zpracování projektové žádosti.

### 2.9.2 Zpracování a předložení projektové žádosti

V kontextu strukturálních fondů projekt představuje jasně vymezený a konkrétní projektový záměr, který má formu projektové žádosti. Projektová žádost je předkládána v tištěné a elektronické formě.<sup>41</sup> Je složena z podrobného popisu všech projektových činností a souboru povinných a nepovinných příloh. Náležitosti, které má projekt obsahovat, jsou popsány v konkrétní výzvě k předkládání projektových žádostí.

Při vytváření projektové žádosti je vždy nutné detailně se seznámit s aktuálně platnou verzí dokumentace ke konkrétnímu projektu. Nejprve je vhodné zpracovat základní projektový rámec, v kterém se definují předpoklady nutné k realizaci projektu, jeho aktivity a logický

---

<sup>39</sup> Tamtéž, s. 143.

<sup>40</sup> Wokoun, 2006, s. 118.

<sup>41</sup> Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 30.

vztah mezi **aktivitami, výstupy a výsledky** projektu. Před samotným vyplňováním projektové žádosti je nutné si ověřit, zda formulář, se kterým chceme pracovat, je tím správným. Formuláře žádosti jsou zveřejňovány po vyhlášení výzvy k předkládání projektů. Je nutné si zkontrolovat číslo výzvy a formuláře, případně shodu oblastí podpory formuláře a výzvy.

Novinkou v současném rozpočtovém období 2007–2010 je zjednodušení podávání žádosti do jednotlivých operačních programů prostřednictvím internetu. Jedná se o systém BENEFIT 7 nebo systém e-ACCOUNT, případně aplikace BENE-FILL. Elektronická projektová žádost má své stabilní podmínky a ucelenou strukturu, kterou je nutné bezpodmínečně dodržovat.<sup>42</sup>

**BENEFIT 7** je interaktivní databázová internetová aplikace, která umožňuje vytvářet žádosti o dotaci na základě vyhlášených výzev. Tento systém je využíván 24 operačními programy. Zbývající dva využívají odlišnou platformu. OPPI využívá vlastní systém E-ACCOUNT a OPŽP využívá systém BENEFILL.

Formulář **e-ACCOUNT** je přístupný na stránkách [www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org), kde je vyvěšen i podrobný návod na jeho vyplňování. Žadatel si pro vstup do systému musí nejprve pořídit elektronický podpis.<sup>43</sup> Na základě výzvy k předkládání žádostí vyplní nejprve registrační žádost, která bude posouzena z hlediska přijatelnosti projektu. Po schválení registrační žádosti bude žadatel vyzván k předložení plné žádosti.

Formulář **BENE-FILL** je přístupný na stránkách <http://zadosti-opzp.sfzp.cz>. Zásadní výhodou tohoto systému je jeho přehledné uspořádání, které umožňuje vytváření žádosti krok za krokem s průběžnou kontrolou, ale umožňuje sledovat i realizaci projektu podle faktur, smluv o dílo.<sup>44</sup>

Záměrem českého Ministerstva pro místní rozvoj (MMR) bylo zjednodušit žadatelům cestu k dotacím. Žádosti o dotace by měly mít jednotnou formu a měly by se podávat z jedné centrální internetové adresy. Podle přání MMR by tak měla skončit doba, kdy ke každé žádosti bylo přiloženo velké množství dalších písemných dokumentů.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Přichystal, 2008, s. 105.

<sup>43</sup> Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 110.

<sup>44</sup> Tamtéž, s. 111.

<sup>45</sup> Přichystal, 2008, s. 109.

### **3 Podnikatelský záměr jako povinná příručka žádosti o dotaci v rámci Operačního programu Podnikání a inovace**

#### **3.1 Rámec strukturální pomoci EU v ČR**

Jako relativně nový členský stát, je Česká republika významným příjemcem finančních prostředků politiky HSS EU. V letech 2007-2013 Česká republika má k dispozici **26,7 mld. EUR** ze strukturálních fondů a z Fondu soudržnosti, což ji činí třetím největším příjemcem mezi členskými státy a největším příjemcem v počtu na hlavu.

##### **3.1.1 Struktura programových dokumentů strukturálních fondů EU v ČR**

Koncem července 2006 Evropská komise formálně schválila klíčový dokument realizace evropské politiky v České republice nazvaný *Národní strategický referenční rámec* (NSRF). Dokument popisuje strategické cíle, způsob řízení a koordinace politiky HSS EU v ČR a je součástí přípravy České republiky na čerpání finančních prostředků. Také udává systém operačních programů politiky HSS EU pro období 2007-2013, jejichž prostřednictvím budou jednotlivé prioritní osy realizovány. Analytická část NSRF se zaměřuje na identifikaci klíčových silných stránek ČR pro posilování její konkurenceschopnosti, problematických míst a slabých stránek, které mohou stát v cestě udržitelnému růstu ekonomiky i společnosti.

Východiskem pro zpracování návrhu NSRF byl *Národní rozvojový plán* (NDP), který popisuje hlavní rozvojové problémy a strategii rozvoje ČR pro toto období a to včetně návrhu struktury a zaměření jednotlivých programů pomoci a způsobu jejich realizace na národní úrovni. Hlavní priority politiky HSS EU nalezneme také v nejvyšším strategickém dokumentu nazvaný *Strategické obecné zásady Společenství*. Příloha č. 3 graficky znázorňuje soustavu strategických dokumentů.

##### **3.1.2 Strategie NSRF ČR pro období 2007-2013**

Jedna z nejdůležitějších částí NSRF je Strategie pro období 2007-2013. Po úvodní části, která zmiňuje východiska, se celá kapitola věnuje vlastní strategii. Ta se skládá z vize České republiky po roce 2013, globálního cíle, horizontálních témat, jednotlivých strategických cílů a hodnotících indikátorů.

Globálním cílem NSRF je *přeměna socioekonomického prostředí ČR v souladu s principy udržitelného rozvoje tak, aby ČR byla přitažlivým místem pro realizaci investic, práci a život obyvatel. ČR bude usilovat o růst zaměstnanosti a o vyvážený a harmonický rozvoj regionů, který povede ke zvyšování úrovně kvality života obyvatelstva.*<sup>46</sup>

V globálním cíli jsou implicitně zahrnuta i dvě hlavní průřezová témata, a to rovné příležitosti a udržitelný rozvoj. NSRF specifikuje také čtyři strategické cíle, a to Konkurenceschopná česká ekonomika; Otevřená, flexibilní a soudržná společnost; Atraktivní prostředí; Vyvážený rozvoj (tyto cíle graficky zobrazuje příloha č. 4).

## **I. Strategický cíl: Konkurenceschopná česká ekonomika**

Cílem je posílit konkurenceschopnost podnikatelského sektoru v ČR zvyšováním jeho produktivity. Zároveň urychlit udržitelný hospodářský vývoj pomocí inovací a strukturálních změn v české ekonomice.

Tento cíl bude realizován prostřednictvím priorit s následujícími dílčími cíli:

- a) **konkurenceschopný podnikatelský sektor** – vybudovat konkurenceschopný, silný a inovující podnikatelský sektor, schopný prosadit se v mezinárodní konkurenci,
- b) **podpora kapacit VaV pro inovace** – posílení a zvýšení efektivnosti kapacit v oblasti VaV, tvorba inovací,
- c) **udržitelný rozvoj cestovního ruchu a využití potenciálu kulturního bohatství** - zvýšení podílu cestovního ruchu v ekonomice jednotlivých regionů i ČR jako celku.

Z peněz EU budou podpořeny projekty zavádějící progresivní metody řízení a poskytující vzdělávací, asistenční a informační služby či poradenství v oblasti mezinárodního obchodu a výstavnictví. V neposlední řadě půjde také o podporu zavádění výsledků VaV do výroby a na trh.

## **II. Strategický cíl: Otevřená, flexibilní a soudržná společnost**

Pro tuto oblast budou prostředky poskytovány na základě tří operačních programů (Lidské zdroje a zaměstnanost, Vzdělávání pro konkurenceschopnost a Praha – Adaptabilita). Cílem je podpořit rozvoj sociálně citlivé a soudržné společnosti, přispět ke zvyšování kvality života obyvatel, vytvořit moderní vzdělávací systém, což vyústí ve vytvoření silné schopnosti

---

<sup>46</sup><http://www.mmr.cz/getdoc/ee0a6ee1-b2e7-4bc6-be61-a8b7a428d952/Narodni-strategicky-referencni-ramec>, 2011.



ekonomiky vytvářet nová a kvalitní pracovní místa. Budou podporovány aktivity usilující o prosazení rovných příležitostí mužů a žen na trhu práce.

### **III. Strategický cíl: Atraktivní prostředí**

Prostředky budou poskytovány na základě operačních programů Životní prostředí a Doprava. Tento cíl bude realizován prostřednictvím následujících priorit:

- a) ochrana a zlepšení kvality životního prostředí** – zlepšení dostupnosti environmentální infrastruktury, obnovení a zvýšení kvality životního prostředí, podpora úspor energií,
- b) zlepšení dostupnosti dopravou** – posílení dostupnosti dopravou a dopravní obslužnosti, rozvoj environmentálně šetrné dopravy.<sup>47</sup>

### **IV. Strategický cíl: Vyvážený rozvoj území**

Podpora z evropských fondů se zaměří na podporu podnikání v regionech, snižování rozdílů mezi regiony a rozvoj regionální dopravní sítě. Budou podpořeny projekty regionálního významu z oblasti využití cestovního ruchu, ochrany kulturních památek, vzdělání, informačních technologií a moderní veřejné správy. Z fondů budou vyčleněny také zdroje pro rozvoj menších měst a venkovských oblastí. Půjde také o projekty rozvoje veřejné a sociální infrastruktury, jakými jsou například veřejná doprava, zdravotnictví, či infrastruktura pro volnočasové, kulturní a sportovní aktivity.<sup>48</sup>

#### **3.1.3 Institucionální zabezpečení a koordinace politiky HSS EU v ČR**

Česká republika definovala následující čtyři základní instituce pro řízení a koordinaci NSRF v období 2007-2013:

1. Národní orgán pro koordinaci.
2. Monitorovací výbor NSRF.
3. Platební a certifikační orgán.
4. Auditní orgán.

---

<sup>47</sup>[http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/NSRR\\_CR.pdf?archivePage=EUspec\\_archive&navid=nav00202\\_eu\\_spec\\_analyzy](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/NSRR_CR.pdf?archivePage=EUspec_archive&navid=nav00202_eu_spec_analyzy), 2011.

<sup>48</sup> <http://www.mmr.cz/getdoc/ee0a6ee1-b2e7-4bc6-be61-a8b7a428d952/Narodni-strategicky-referencni-ramec>, 2011.

## **1. Národní orgán pro koordinaci (NOK)**

Koordinací NSRR, který završuje všechny jednotlivé operační programy a vymezuje i základní struktury a pravidla pro jejich realizaci, je pověřen Národní orgán pro koordinaci, jedná se o jeden z odborů *Ministerstva pro místní rozvoj ČR* (MMR ČR).<sup>49</sup> NOK je zastřešujícím orgánem pro všechny operační programy v ČR financované ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. Je centrálním metodickým a koordinačním orgánem politiky HSS EU. Také je partnerem pro Evropskou komisi za ČR, je správcem monitorovacího systému a metodickým orgánem v oblasti implementace, finančních toků a kontrol. Rovněž je centrálním orgánem pro oblast publicity a budování absorpční kapacity.

## **2. Monitorovací výbor NSRF - Řídicí a koordinační výbor (ŘKV)**

ŘKV zajišťuje nejširší koordinaci za účasti nejen orgánů zapojených do implementace, ale také hospodářských a sociálních partnerů. Projednává a doporučuje finanční a věcné změny schválených operačních programů, dále návrhy a změny procedurálních postupů a pravidel, koordinuje systémová opatření, jako jsou monitorovací a informační systém, institucionální struktury apod.<sup>50</sup> Pro posílení koordinace jsou ustanoveny čtyři koordinační výbory podle čtyř strategických cílů NSRF. Jedná se o *Koordinační výbor Konkurenceschopná česká ekonomika*, *Koordinační výbor Otevřená, flexibilní a soudržná společnost*, *Koordinační výbor Atraktivní prostředí* a *Koordinační výbor Vyvážený rozvoj území*.

## **3. Platební a certifikační orgán - Národní Fond**

Pro implementaci pomoci ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti byl ustanoven jediný Platební a certifikační orgán, kterým je odbor *Národní fond Ministerstva financí*.

## **4. Auditní orgán - Centrální harmonizační jednotka pro finanční kontrolu**

Centrální harmonizační jednotka pro finanční kontrolu fungující v rámci Ministerstva financí centrálně odpovídá za provádění auditů k ověření účinného fungování řídicího a kontrolního systému realizace podpory z fondů EU.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 22.

<sup>50</sup> <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Rizeni-fondu-EU>, 2011.

<sup>51</sup> Tamtéž.

### 3.1.4 Zabezpečení operačních programů

**Řídící orgán** je v hierarchii implementační struktury na úrovni konkrétního operačního programu postaven nejvýše. Nese celkovou odpovědnost za efektivitu, správnost řízení a realizaci programu v souladu s národními normami a předpisy EU. Dále má úlohu koordinační. Část svých pravomocí může delegovat na zprostředkující subjekt.<sup>52</sup>

**Zprostředkující subjekt** je veřejný nebo soukromý subjekt. Vykonává pravomoci delegované na něj řídicím orgánem na základě smlouvy o delegování pravomocí. Míra delegování je však individuální. Dále vykonává funkci metodického vedení pro příjemce.

**Příjemce pomoci** je veřejný nebo soukromý subjekt, který na základě žádosti obdrží finanční prostředky grantového schématu. Příjemci pomoci jsou odpovědní konečnému příjemci za dodržení všech podmínek a pravidel grantového schématu a souvisejících právních předpisů.<sup>53</sup>

**Konečný příjemce** je rovněž veřejný nebo soukromý subjekt, který na základě předložené projektové žádosti obdrží finanční prostředky ze strukturálních fondů. Za dodržení všech požadavků plynoucích z nařízení Rady je odpovědný řídicímu orgánu. Předkládá projekt, prokazuje zajištěné spolufinancování, odpovídá za realizaci projektu a nakládání s prostředky.

Základní rámec implementační struktury doplňují ještě **další články**, mezi které patří:

**Platební orgán**, který je odpovědný za celkové řízení prostředků poskytnutých dané zemi ze strukturálních fondů. Platební orgán spravuje prostředky poskytnuté z fondů, vypracovává a předkládá žádosti o zálohové platby po schválení programů, vypracovává a předkládá žádosti o průběžné platby, přijímá platby z Evropské komise, atd.

**Platební jednotka** má funkci zprostředkujícího subjektu platebního orgánu, tj. vykonává funkce delegované na ní platebním orgánem. Většinou se jedná o ministerstva, která jsou odpovědná za implementaci jednotlivých programů, kraje, případně další organizace.<sup>54</sup>

**Monitorovací výbor** je ustavován jak na úrovni NSRF jako celku, tak na úrovni jednotlivých operačních programů. Nemá pevně dané složení či velikost, ale měl by být zvladatelný, a zároveň zastupovat všechny partnery v regionu. Mezi jeho hlavní činnosti patří schvalování programových dodatků a kritérií pro výběr projektů, také schvalování návrhů na změnu programu, kontrola poskytování pomoci atd.

---

<sup>52</sup> Tamtéž.

<sup>53</sup> Wokoun, 2006, s. 93.

<sup>54</sup> Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 24.

**Technická asistence** není součástí implementační struktury, přesto má v realizaci programů financovaných ze strukturálních fondů nezastupitelnou roli. Mezi její činnosti patří např. zpracovávání studií, tvorba manuálů, připomínkování strategických dokumentů, konzultační činnost, metodická podpora žadatelů a příjemců, aktivity v rámci publicity, monitorování a evaluace apod.<sup>55</sup>

**Auditní orgán** zajišťuje audit na úrovni řídicích a kontrolních systémů a informuje o jeho výsledku Evropskou komisi.

### **3.1.5 Programy strukturální pomoci EU v ČR**

V rámci cílů politiky HSS EU připravila ČR na roky 2007-2013 celkem 26 operačních programů.

#### **Cíl Konvergence**

Pod Cíl Konvergence v České republice spadají všechny regiony soudržnosti s výjimkou hl. m. Prahy. Je realizovaný prostřednictvím osmi tematických operačních programů a sedmi regionálních operačních programů.

Do **tematických operačních programů** s celkovou přidělenou částkou 21,23 miliard EUR řadíme tyto:

- **OP Doprava.**
- **OP Životní prostředí.**
- **OP Podnikání a inovace.**
- **OP Výzkum a vývoj pro inovace.**
- **OP Lidské zdroje a zaměstnanost.**
- **OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost.**
- **Integrovaný operační program.**
- **OP Technická pomoc.**

Každý z těchto 8 operačních programů má své specifické tematické zaměření. Navazují na rozvojovou strategii a cíle politiky soudržnosti definované v Národním strategickém referenčním rámci ČR pro období 2007-2013.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 24.

<sup>56</sup> [http://www.mzcr.cz/Unie/obsah/regionalni-operacni-programy\\_1143\\_8.html](http://www.mzcr.cz/Unie/obsah/regionalni-operacni-programy_1143_8.html), 2010.

Mezi **regionální operační programy (ROP)** pro regiony soudržnosti (NUTS II) s celkovou přidělenou částkou 4,66 miliard EUR patří:

- **ROP NUTS II Jihovýchod.**
- **ROP NUTS II Jihozápad.**
- **ROP NUTS II Moravskoslezsko.**
- **ROP NUTS II Střední Čechy.**
- **ROP NUTS II Střední Morava.**
- **ROP NUTS II Severovýchod.**
- **ROP NUTS II Severozápad.**

Tyto regionální operační programy pokrývají několik sektorových oblastí s cílem zvýšení konkurenceschopnosti regionů, urychlení jejich rozvoje a zvýšení atraktivity regionů pro investory. Každý ROP je řízen samostatně Regionální radou příslušného regionu soudržnosti.<sup>57</sup>

Následuje stručný popis jednotlivých tematických operačních programů.

### **OP Doprava (OPD)**

Operační program Doprava je největší operační program v České republice. Tímto programem jsou realizovány zejména dopravní aspekty hlavních strategických cílů Národního rozvojového plánu. OPD je zaměřen na sledování priorit evropského a nadregionálního významu, přičemž je v jejich plnění komplementární s dopravními intervencemi v rámci regionálních operačních programů. Specifickými cíli OPD jsou výstavba a modernizace sítě TEN-T a sítě navazujících, výstavba a modernizace regionálních sítí drážní dopravy, výstavba a rozvoj dálniční sítě a sítě silnic I. třídy mimo TEN-T, zlepšování kvality dopravy a ochrany životního prostředí z hlediska problematiky dopravy, výstavba a modernizace důležitých dopravních spojení na území hl. m. Prahy.<sup>58</sup>

### **OP Životní prostředí (OPŽP)**

OPŽP nabízí v letech 2007-2013 z evropských fondů přes 5 miliard euro. Cílem operačního programu je ochrana a zlepšování kvality životního prostředí jako základního principu trvale udržitelného rozvoje. Kvalitní ŽP je základem zdraví lidí a přispívá ke zvyšování atraktivity

---

<sup>57</sup> [http://www.mzcr.cz/Unie/obsah/regionalni-operacni-programy\\_1143\\_8.html](http://www.mzcr.cz/Unie/obsah/regionalni-operacni-programy_1143_8.html), 2010.

<sup>58</sup> <http://www.opd.cz/cz/Zakladni-informace>, 2010.

České republiky pro život, práci a investice, a podporuje tak naši celkovou konkurenceschopnost.<sup>59</sup>

### **OP Podnikání a inovace (OPPI)**

OPPI je financován z ERDF se zaměřením na modernizaci a diverzifikaci ekonomické struktury členských států a regionů, rozšíření a zlepšení základní infrastruktury a ochranu životního prostředí. Významnou součástí OPPI je podpora podnikatelského prostředí v ČR jakožto jednoho z klíčových atributů budoucího dalšího úspěšného rozvoje české ekonomiky.<sup>60</sup> Globálním cílem je zvýšení konkurenceschopnosti sektoru průmyslu a služeb. Dále se jedná o rozvoj podnikání, udržení přitažlivosti ČR, regionů a měst pro investory, podpora inovací, stimulace poptávky po výsledcích výzkumu a vývoje, podpora podnikatelského ducha a růstu hospodářství založeného na znalostech pomocí kapacit pro zavádění nových technologií a inovovaných výrobků, včetně nových informačních a komunikačních technologií.

### **OP Výzkum a vývoj pro inovace (OPVAVPI)**

Operační program Výzkum a vývoj pro inovace je zaměřený na posilování výzkumného, vývojového a proinovačního potenciálu ČR, zajišťujícího růst, konkurenceschopnost a vytváření pracovních míst v regionech. Tohoto potenciálu bude dosahováno především prostřednictvím vysokých škol, výzkumných institucí a jejich spolupráce se soukromým sektorem. Podporuje vybavení výzkumných pracovišť moderní technikou, budování nových výzkumných pracovišť a zvyšování kapacity terciárního vzdělávání. Řídícím orgánem OPVAVPI je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

### **OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OPLZZ)**

OPLZZ je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce. Také je určen pro začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech. Jeho cílem je „*zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 10 nejlepších zemí EU*“. Řídícím orgánem tohoto operačního programu je Ministerstvo práce a sociálních věcí.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> <http://www.opzp.cz/sekce/16/strucne-o-op-zivotni-prostredi/>, 2010.

<sup>60</sup> [http://europa.eu/pol/reg/index\\_cs.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_cs.htm), 2010.

<sup>61</sup> [http://www.mzcr.cz/Unie/obsah/regionalni-operacni-programy\\_1143\\_8.html](http://www.mzcr.cz/Unie/obsah/regionalni-operacni-programy_1143_8.html), 2010.

## **OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK)**

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je zaměřený na zkvalitnění a modernizaci systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a ke zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji. Řídícím orgánem OPVK je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.<sup>62</sup>

## **Integrovaný operační program (IOP)**

Pro využívání prostředků z Evropského fondu pro regionální rozvoj EU v programovacím období 2007-2013 připravilo Ministerstvo pro místní rozvoj ve spolupráci s Ministerstvem vnitra, Ministerstvem zdravotnictví, Ministerstvem kultury a Ministerstvem práce a sociálních věcí Integrovaný operační program, který byl schválen Evropskou komisí 20. prosince 2007. V rámci IOP se integruje několik tematických oblastí podpory, které musí být z hlediska vymezených kompetencí, subsidiarity a dělby práce zajišťovány z centrální úrovně orgány státní správy nebo orgány územní samosprávy. Operační program je spolufinancovaný z ERDF a jeho prostřednictvím je možno financovat tzv. investiční projekty. Řídícím orgánem programu je MMR, který odpovídá za řízení a provádění operačního programu v souladu se zásadou řádného finančního řízení.<sup>63</sup>

## **OP Technická pomoc (OPTP)**

OPTP je určen k podpoře jednotného přístupu na národní úrovni pro zajištění aktivit efektivního řízení, kontroly, sledování a vyhodnocování realizace NSRF. Řídícím orgánem programu je MMR ČR. Je financován z ERDF. Větší část programu je financována z prostředků cíle Konvergence. Operační program doplňuje ostatní operační programy, které mají pro své efektivní řízení také prostředky na technickou pomoc. OPTP jim poskytuje technickou podporu a zajišťuje koordinovaný přístup při řízení operačních programů a zajišťuje realizaci aktivit souvisejících s řízením operačních programů s přesahem napříč všemi operačními programy.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> [http://europa.eu/pol/reg/index\\_cs.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_cs.htm), 2010.

<sup>63</sup> <http://www.mvcr.cz/clanek/strukturalni-fondy-integrovaný-operacni-program.aspx>, 2010.

<sup>64</sup> <http://www.rpa.cz/Dotacni-programy/Evropske/Tematicke-operacni-programy/OP-Technicka-pomoc.aspx>, 2010.

## **Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost**

Tento cíl podporuje regiony, které nečerpají z Konvergence. V České republice pod něj spadá hl. m. Praha se dvěma operačními programy. Jedná se o Operační program Praha Konkurenceschopnost a Operační program Praha Adaptabilita. Na tento cíl připadá 0,42 miliardy EUR.

### **Operační program Praha Konkurenceschopnost (OPPK)**

Tento OP je určen na podporu investičních projektů zaměřených především na podporu veřejné dopravy a dopravní dostupnosti v Praze, podporu inovací, informačních a komunikačních technologií, podnikání a zlepšování životního prostředí v Praze. Realizace projektů musí probíhat na území hl. m. Prahy. Jeho cílem je zvýšení konkurenceschopnosti Prahy jako dynamické metropole členské země EU prostřednictvím rozvojových bariér a slabin regionu, zkvalitněním městského prostředí, zlepšením dostupnosti dopravních a telekomunikačních služeb a rozvinutím inovačního potenciálu města.

### **Operační program Praha Adaptabilita (OPPA)**

OPPA je určen na podporu neinvestičních projektů zaměřených na vzdělávání, sociální integraci, podporu zaměstnanosti a rozvoj lidských zdrojů ve VaV. Program je určen pouze pro Prahu, proto veškeré projekty musí pomáhat v hlavním městě. Jeho cílem je zvýšení konkurenceschopnosti Prahy posílením adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a zlepšením přístupu k zaměstnání pro všechny.<sup>65</sup>

## **Cíl Evropská územní spolupráce**

Usiluje o podporu přeshraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráce regionů. V České republice pod něj spadají všechny regiony a prostředky lze čerpat z devíti operačních programů, na které připadá v České republice 0,39 miliard EUR. Jedná se o:

- **OP Přeshraniční spolupráce ČR – Bavorsko.**
- **OP Přeshraniční spolupráce ČR – Polsko.**
- **OP Přeshraniční spolupráce ČR – Rakousko.**
- **OP Přeshraniční spolupráce ČR – Sasko.**
- **OP Přeshraniční spolupráce ČR – Slovensko.**

---

<sup>65</sup> [http://www.mzcr.cz/Unie/obsah/regionalni-operacni-programy\\_1143\\_8.html](http://www.mzcr.cz/Unie/obsah/regionalni-operacni-programy_1143_8.html), 2010.



- **OP Mezuregionální spolupráce** (všechny státy EU, Norsko a Švýcarsko).
- **OP Nadnárodní spolupráce** (ČR, Rakousko, Polsko, část Německa, Maďarsko, Slovinsko, Slovensko, část Itálie a z nečlenských zemí část Ukrajiny).
- **Sít'ový operační program ESPON 2013** (všechny členské státy, Norsko, Švýcarsko, Lichtenštejnsko, Island, kandidátské státy EU).
- **Sít'ový operační program INTERACT II** (všechny členské státy).<sup>66</sup>

V příloze č. 5 je zobrazena tabulka alokace pro ČR na roky 2007 – 2013 podle operačních programů.

### 3.1.6 Finanční rámec pro ČR pro období 2007-2013

V programovacím období 2007- 2013 poskytují fondy EU maximálně 85% alokace a domácí spolufinancování činí minimálně zbývajících 15% (státní rozpočet, veřejné rozpočty). Pokud tyto investice vytvářejí příjmy, je podíl EU výrazně nižší – např. u OPPI se míra financování z fondů EU pohybuje okolo 50%. Česká republika může, ke zlepšení životní úrovně svých obyvatel, čerpat z fondů EU přibližně 26,7 miliard EUR, což je zhruba 640,8 miliard Kč.

Pro srovnání: výše státního rozpočtu ČR pro rok 2007 byla 1 040,8 miliard Kč. Podpora z fondů EU, kterou může ČR v období 2007-2013 čerpat, tak odpovídá 66% státního rozpočtu ČR roku 2007. Je to navíc asi pětikrát vyšší podpora než měla Česká republika k dispozici v předchozím programovacím období.<sup>67</sup>

Z unijního rozpočtu půjdou peníze také do zemědělství a rozvoje venkova. Finanční perspektiva rovněž zakotvila výhodnější podmínky pro získání prostředků ze strukturálních fondů a dodatečnou alokaci pro NUTS II Praha.

<sup>66</sup> <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>, 2010.

<sup>67</sup> Přichystal, 2008, s. 19.

## **3.2 Operační program Podnikání a inovace**

Kvalitní podnikatelské prostředí vytváří podmínky pro úspěšný vznik a rozvoj konkurenceschopných podnikatelských subjektů, které následně vytvářejí nová pracovní místa a celkově posilují hospodářskou a sociální soudržnost. České podnikatelské subjekty i nadále zaostávají z hlediska své kvality, vybavenosti, efektivity či inovativnosti za zeměmi Evropské unie.

### **3.2.1 Operační program Průmysl a podnikání (OPPP)**

Operační program Průmysl a podnikání (OPPP), který byl vyhlášen pro zkrácené programovací období 2004-2006, byl zaměřen na realizaci Cíle 1 politiky HSS EU, jenž se vztahoval na celé území České republiky s výjimkou hlavního města Prahy. Prostředky výhradně čerpal z ERDF.<sup>68</sup> MPO bylo prvním resortem, kde docházelo k reálnému čerpání evropských fondů.

V průběhu roku 2006 došlo v rámci OPPP k masivnímu nárůstu čerpání. Ke dni 31. 12. 2006 byla čerpána částka ve výši Kč 2 672 848. Reálné využívání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU v rámci OPPP prokázalo vysokou absorpční schopnost podniků připravit a realizovat životaschopné projekty splňující kritéria operačního programu, přesahující finanční možnosti OPPP.

### **3.2.2 SWOT analýza podnikatelského sektoru v ČR**

SWOT analýza je zaměřena na určení klíčových oblastí vycházejících ze sociálně-ekonomického výzkumu a analýzy sektoru průmyslu za účelem přijetí optimální strategie řešení a rozvoje identifikovaných oblastí. I přesto, že podnikatelský sektor ČR má mnoho vlastních silných stránek (průmyslová tradice, vhodná geografická poloha, kvalifikovaná pracovní síla), musí učinit významný pokrok v oblasti rozvoje VaV, inovací, posílení spolupráce podnikatelského a vědeckovýzkumného sektoru.

ČR disponuje silnou a širokou průmyslovou základnou, zejména pokud jde o zpracovatelský průmysl, a je zemí s tradicí technických a strojírenských odvětví. V minulých letech byla výkonnost hospodářství ČR posílena úspěšnou realizací přímých zahraničních investic, která

---

<sup>68</sup><http://www.czechinvest.org/data/files/operacni-program-podnikani-a-inovace-aktualni-znuni-2164-cz-34-cz.pdf>, 2011.

pozitivně ovlivnila tvorbu nových pracovních míst u nadnárodních společností a zároveň v malých a středních společnostech a pomohla tak zmírnit dopad ztrát pracovních příležitostí v těžkém strojírenství a v těžebních odvětvích, t.j. v odvětví postižených restrukturalizací.<sup>69</sup>

### **3.2.3 Stav inovační výkonnosti ČR**

Uskutečněná mezinárodní srovnání neukázala příznivé hodnocení ČR v mnoha ukazatelích. Nejhorší se ukázaly výsledky hodnotící zaostávání v předpokladech inovační výkonnosti. Nízký je relativní počet pracovníků ve VaV, nízký je podíl rizikového kapitálu ve výdajích na VaV a na inovace, zaostávání existuje v efektivním transferu výsledků VaV do inovačních procesů, ve kvalitě podnikové správy, v efektivnosti finančních trhů a v neposlední řadě v kvalitě veřejných institucí.

Celkové zaostávání vědecké, technické a inovační výkonnosti ČR představují dlouhodobě setrvalý stav a odráží dosud nízkou úroveň rozvoje domácí znalostní základny, omezený rozsah a slabou intenzitu inovačních aktivit podniků.<sup>70</sup> Důsledkem je závislost české podnikatelské sféry na dovozech velice drahých a pro mnohé podnikatelské subjekty finančně nedosažitelných zahraničních licencí, technických znalostí a know-how, strojů a progresivních technologií.

### **3.2.4 Strategie OPPI v období 2007-2013**

OPPI byl vypracován MPO ČR na období 2007-2013 v návaznosti na hlavní strategické dokumenty ČR (Strategie hospodářského růstu ČR, Strategie regionálního rozvoje, Strategie udržitelného rozvoje, Národní inovační politika, apod.). OPPI je zaměřený na podporu rozvoje podnikatelského prostředí a podporu přenosu výsledků výzkumu a vývoje do podnikatelské praxe.

Podporuje vznik nových a rozvoj stávajících firem, jejich inovační potenciál a využívání moderních technologií a obnovitelných zdrojů energie. Umožňuje zkvalitňování

---

<sup>69</sup><http://www.czechinvest.org/data/files/operacni-program-podnikani-a-inovace-aktualni-znuni-2164-cz-34-cz.pdf>, 2011.

<sup>70</sup><http://www.czechinvest.org/>, 2011.

infrastruktury a služeb pro podnikání a navazování spolupráce mezi podniky a vědeckovýzkumnými institucemi.<sup>71</sup>

**Globálním cílem** je zvýšení konkurenceschopnosti sektoru průmyslu a služeb, rozvoj podnikání, udržení přitažlivosti ČR, regionů a měst pro investory, podpora inovací, stimulace poptávky po výsledcích VaV, podpora podnikatelského ducha a růstu hospodářství založeného na znalostech pomocí kapacit pro zavádění nových technologií.

K dosažení globálního cíle budou finanční prostředky v rámci operačního programu koncentrovány na vymezené prioritní osy, charakterizující jednotlivé **specifické cíle** tak, aby se na hospodářském růstu České republiky v budoucnosti podílely všechny regiony a byly rovněž potlačeny tendence sociálního vyčleňování určitých skupin obyvatelstva.<sup>72</sup>

O podporu mohou žádat především podniky a podnikatelé, sdružení podnikatelů, vysoké školy, výzkumné instituce, neziskové organizace, fyzické osoby a kraje, státní organizace a další. Žadateli mohou být skutečně všechny subjekty z celé ČR. Výše dotací není stejná ve všech NUTS II.

Každý projekt musí splňovat základní kritéria. Podle nich lze dotaci čerpat pro projekty, jejichž místem realizace je celá ČR s výjimkou regionu Praha. Rozhodující je místo realizace projektu, nikoli sídlo žadatele. Dotace z OPPI nejsou určeny pro všechny podniky. Oborově vymezeno, nemohou o ně žádat podniky spadající do oblasti rybolovu, zemědělské nebo potravinářské výroby, stavby lodí, syntetických vláken, ocelářství a těžby uhlí.

Dále není možno v OPPI přímo podporovat export, zvýhodňovat domácí zboží na úkor importovaného nebo vázat podporu na exportní výkonnost. Žadatel musí vlastnit oprávnění k podnikání na území ČR.<sup>73</sup> Projekt může být podán pouze v rámci jednoho programu a musí splnit tzv. kritéria přijatelnosti. Tato kritéria jsou přesně vymezena v každé výzvě. Kontrola splnění stanovených kritérií se provádí při přijetí registrační žádosti.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Přichystal, 2008, s. 39.

<sup>72</sup> <http://www.czechinvest.org/podnikani-a-inovace>, 2010.

<sup>73</sup> Podmínka se netýká vysokých škol, obcí, krajů a nestátních neziskových organizací.

<sup>74</sup> Přichystal, 2008, s. 44.

### 3.2.5 Prioritní osy

Ve shodě s prioritními rozvojovými cíli NSRF ČR na období 2007-2013 bylo v OPPI stanoveno následujících sedm prioritních os:

**1. Vznik firem** je tvořena dvěma oblastmi podpory, které se zaměřují na vytváření podmínek pro vznik nových firem. Pozornost je věnována problematice dostupnosti vhodných finančních zdrojů, včetně vytváření nových pro-inovačně působících finančních nástrojů.

**2. Rozvoj firem** obsahuje dvě oblasti podpory. První se zaměřuje na podporu realizace rozvojových podnikatelských projektů konkurenceschopných malých a středních podniků, kterým brání nižší kapitálová vybavenost nebo omezená schopnost poskytnout zajištění úvěru v možnosti získat externí zdroje financování prostřednictvím bankovních nástrojů. Druhá oblast podpory je zaměřena na zlepšování technické vybavenosti podniků nákupem moderních technologií, ICT a na rozvoj vybraných strategických služeb.

**3. Efektivní energie**, jejíž cílem je stimulovat aktivitu podnikatelů v oblasti snižování energetické náročnosti výroby a spotřeby fosilních energetických zdrojů a podpořit začínající podnikatele v aktivitách vedoucích k vyššímu využívání obnovitelných zdrojů energie.

**4. Inovace** tvoří dvě oblasti podpory, které jsou zaměřeny na podporu technických (inovace produktů a procesů) a netechnických inovací (organizační a marketingové inovace), včetně rozvíjení jejich spolupráce s VaV organizacemi, a na podporu vlastních firemních kapacit pro VaV a návazných aktivit, zejména pak v sektoru malého a středního podnikání tak, aby se zvýšila inovační aktivita podniků a počet podniků, které provádějí vlastní VaV.

**5. Prostředí pro podnikání a inovace** se zaměřuje na vytváření potřebné infrastruktury pro začínající podnikatele v podobě podnikatelských inkubátorů, na rozšíření a zkvalitnění spolupráce mezi podnikatelskou sférou a vzdělávacími institucemi a institucemi z oblasti VaV s cílem podpořit a urychlit inovační procesy v podnicích.

**6. Služby pro rozvoj podnikání** je zaměřena na rozvoj a využití kvalitních poradenských a informačních služeb pro podnikatelské subjekty, a to i v oblasti vyhledávání nových obchodních příležitostí a odborné přípravy na posilování pozic českého průmyslu v mezinárodním obchodu.

**7. Technická pomoc** financuje takové aktivity operačního programu, které jsou zaměřeny na jeho přípravu, řízení, implementaci, monitorování, hodnocení, publicitu, a kontrolu. Z prostředků technické pomoci OPPI budou rovněž hrazeny náklady spojené se zasedáním

hodnotitelských komisí a Monitorovacího výboru a dále aktivity spojené s potřebou posílit administrativní kapacity pro provádění pomoci ze strukturálních fondů EU.

Navržené prioritní osy jsou v souladu s globálním cílem NSRF ČR pro oblast podnikání, kterým je růst konkurenceschopnosti podnikatelského sektoru, zejména v oblasti průmyslu a služeb. Tohoto cíle nelze dosáhnout bez výrazného zvýšení podpory inovačních procesů, efektivního propojení oblastí VaV s průmyslovým výzkumem a s inovačními procesy realizovanými v podnikové sféře. Důraz OPPI bude proto kladen na rychlé zavádění výsledků výzkumu a vývoje do praxe. Udržitelnost investic v rámci OPPI bude pět let v případě velkých podniků a tři roky v případě malých a středních podniků.<sup>75</sup>

### **3.2.6 Programy podpory v rámci OPPI**

Jednotlivé projekty v rámci OPPI jsou řešeny prostřednictvím 15 programů podpory. Tyto programy jsou v souladu s Lisabonskou strategií a zaměřují se zejména na následující oblasti: infrastruktura průmyslový VaV, využití tzv. „brownfields“, zavádění inovací v podnicích (zejména malých a středních), spolupráce mezi podnikem a výzkumnými institucemi, podpora transferu technologií, podpora malého a středního podnikání, podpora projektů malých a středních podnikatelů v regionech se soustředěnou podporou státu, podpora obnovitelných zdrojů energie.<sup>76</sup> Prostřednictvím těchto programů se realizuje konkrétní podpora podnikatelských subjektů. Realizaci, kromě agentury CzechInvest, zajišťuje také Českomoravská záruční a rozvojová banka. Přehled prioritních os a navazujících programů je uveden v příloze č. 6.

Názvy jednotlivých programů: PROGRES, START, ZÁRUKA, ROZVOJ, ICT A STRATEGICKÉ SLUŽBY, ICT V PODNICÍCH, EKOENERGIE, INOVACE, POTENCIÁL, SPOLUPRÁCE, PROSPERITA, ŠKOLICÍ STŘEDISKA, NEMOVITOSTI, PORADENSTVÍ, MARKETING.

---

<sup>75</sup><http://www.czechinvest.org/data/files/operacni-program-podnikani-a-inovace-aktualni-znuni-2164-cz-34-cz.pdf>, 2011.

<sup>76</sup> Přichystal, 2008, s. 42.

### 3.2.7 Indikativní finanční plán

Finanční alokace ze strukturálních fondů EU pro OPPI vychází z NSRF České republiky 2007-2013 a z usnesení vlády, kde byla pro tento operační program stanovena alokace ve výši 11,75 % z celkových alokací určených pro ČR na Cíl Konvergence.

### 3.2.8 Program Poradenství

Program Poradenství v programovacím období 2007-2013 umožňuje malým a středním podnikům vylepšit vnitropodnikové procesy a dosahovat kvalitnějších výsledků. Malé a střední podniky mají šanci čerpat dotace na služby poradců, které si mohou samy vybrat vzhledem k individualitě své podnikatelské činnosti či zamýšlené oblasti inovace. Poradenská činnost by pomocí zpracované analýzy a studie měla vést k navržení inovace v daném podniku a tím i ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti.<sup>77</sup>

Poskytovatelem dotace a správcem programu je **Řídící orgán OPPI** – MPO, zprostředkujícím subjektem je *Agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest*, příspěvková organizace MPO.

Příjemce podpory může být pouze podnikatelský subjekt, který splňuje definici malých a středních podniků a to podnikající FO nebo PO. Musí však splňovat tato kritéria:

- být oprávněn k podnikání na území ČR odpovídajícímu podporované ekonomické činnosti, k jejímuž uskutečňování je realizován projekt,
- být zaregistrován jako poplatník daně z příjmů na finančním úřadě,
- nesmí mít podle svého čestného prohlášení žádné nedoplatky vůči vybraným institucím a poskytovatelům podpory z projektů spolufinancovaných z rozpočtu EU,
- nesmí mít nedoplatky z titulu mzdových nároků jeho zaměstnanců,
- mít ke dni podání žádosti uzavřena minimálně 2 po sobě jdoucí zdaňovací období.

Program vytvoří prostředí pro analýzy světových i českých rozvojových trendů majících vliv na inovační aktivitu ekonomiky ČR a tím i na její konkurenceschopnost. Současně umožní vytvoření podmínek pro uplatnění produktů malých a středních podniků na rozvinutých trzích.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> <http://www.czechinvest.org/poradenstvi>, 2011

<sup>78</sup> <http://www.czechinvest.org/data/files/poradenstvi-text-1178-cz.pdf>, 2011.

Program má 5 specifických aktivit:

1. Tvorbu, udržování a rozvoj Národního registru poradců.
2. Podporu poradenských služeb.
3. Poskytování dotovaných informačních, poradenských a vzdělávacích služeb pro malé a střední podnikání prostřednictvím Regionální informační a poradenské infrastruktury.
4. Analýzu světových i českých rozvojových trendů majících vliv na inovační aktivitu ekonomiky ČR a tím i na její konkurenceschopnost.
5. Poskytnutí poradenských služeb pro malé a střední podnikání směřující k uplatnění produktů na rozvinutých trzích a vytvoření zázemí pro realizaci těchto služeb prostřednictvím podnikatelských akceleratorů.

### **3.2.9 Postup získání podpory**

Následuje postup šesti důležitých kroků pro poskytnutí podpory.

- 1. krok:** Základní podmínkou úspěchu je kvalitní podnikatelský záměr. Musíme mít jasnou představu o tom, jaký projekt chceme uskutečnit a zda jsme schopni ho realizovat a zafinancovat. Záměr musí být v souladu se zaměřením příslušného dotačního programu a měl by být také dostatečně efektivní a udržitelný.
- 2. krok:** Veškeré podklady a informace potřebné ke zpracování žádosti o dotaci získáme na webových stránkách MPO ČR a na stránkách agentury CzechInvest.
- 3. krok:** Žádosti do dotačních programů OPPI se podávají ve 2 stupních (Registrační žádost a Plná žádost) prostřednictvím internetové aplikace eAccount.
- 4. krok:** Náklady spojené s realizací projektu jsou způsobilými výdaji od data schválení Registrační žádosti agenturou CzechInvest.
- 5. krok:** Podpora bude vyplacena zpětně na základě předložené žádosti o platbu. Žádost o platbu se podává formou elektronického formuláře přes e-Account po skončení etapy nebo celého projektu v souladu s Podmínkami poskytnutí dotace a s Pravidly etapizace projektu. Formálně správná a kompletní žádost o platbu projde v agentuře procesem autorizace plateb a v případě, že se nezjistí žádné nedostatky, je předána na MPO ČR ke schválení



a následnému proplacení. V průběhu realizace nebo po ukončení realizace projektu/ etapy projektu může být vykonána kontrola na místě.

**6. krok:** Monitorování projektů probíhá v průběhu realizace projektu i po ukončení realizace. Hlavním cílem monitorování je průběžné zjišťování pokroku v realizaci podpořených projektů a naplňování závazných ukazatelů, které jsou definovány programem a stanoveny přímo žadatelem.

### 3.3 Podnikatelský záměr

Při zakládání podniku je sestavení podnikatelského plánu jednou z klíčových činností. Podnikatelský záměr slouží nejen podnikateli a jeho zaměstnancům, ale také externím subjektům při posuzování životaschopnosti firmy.

Z toho vyplývá následující využití podnikatelského záměru: pro zakládání podniku, pro činnost a rozvoj podniku pro poskytování bankovních úvěrů, dotací a podpor pro plánování vstupu nových investorů, vlastníků atd.

Podnikatelský záměr je vlastně správnou odpovědí na většinu začátečnických dotazů: *„Kde mám vzít nápad? Kolik budu potřebovat peněz? Uživím se při stávajících cenách a prosadím se v takové konkurenci? Čím začít? Mám si brát nějaké zaměstnance?“*<sup>79</sup>

Je vždy nutné si uvědomit, že nikdo nemá na dotaci nárok automaticky, že prostředky, které jsou pro tento účel vyčleněné, jsou značně omezené, a že jakákoli státní podpora není určena firmám krachujícím, které potřebují pouze přežít, ale firmám úspěšným, které potřebují růst a prosperovat.<sup>80</sup> Právě proto musí podnikatelský záměr poukázat na originální myšlenky, koncepční vedení a finanční zodpovědnost.

Typickým znakem podnikatelského záměru je utajení jeho klíčových částí až do okamžiku realizace. Podnikatel usiluje v rámci volného trhu o konkurenční výhodu, a proto se snaží své záměry tajit, dokud je to jen možné. Úspěšnost podnikatelského záměru je tak do značné míry závislá na jeho praktickém provedení.

---

<sup>79</sup> <http://www.strukturalni-fondy.cz/Files/00/00c0db99-84ae-4317-823e-13d4593f728f.pdf>, 2011.

<sup>80</sup> <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/podnikatelsky-plan-v-pripade-zadosti-o-d/1000503/38567/>, 2011.

Záměr je potřeba vyhotovit písemně. Rozsah se vždy odvíjí od našich konkrétních povahových rysů a zvyklostí, ale ze zkušenosti se dají doporučit dvě věci:

- 1. Snažit se položit si co nejvíce otázek a odpovědět si na ně co nejpochtivěji.** Zejména si uvědomit, že častým důvodem neúspěchu bývá nadhodnocení a idealizace našeho nápadu a podcenění či úplné přehlížení rizik. Doba tvorby podnikatelského záměru je z tohoto hlediska nejlepším možným časem, kdy si můžeme uvědomit, že nejen trh, ale i např. některé naše dispozice mohou být komplikací.
- 2. princip obecně použitelný i v jiných oblastech života (např. ve vztazích).** Existence podnikatelského plánu pak usnadňuje, jak vlastní nalezení problematické části, tak její opravu či nápravu. Zkrátka můžeme věci měnit či doplňovat, protože víme kam se podívat.<sup>81</sup>

Kvalitně zpracovaný a důvěryhodný podnikatelský záměr proto může významně přispět k úspěšnému podnikatelskému startu. Musí být přesvědčivý a srozumitelný. Nesmí se v něm vyskytnout žádné rozpory ani nesrovnalosti.

### **3.3.1 Studie proveditelnosti vs. Podnikatelský záměr**

Uvedené dokumenty jsou vždy nedílnou součástí všech projektových žádostí o dotace z programů EU či větších úvěrů v bankách. Hlavním účelem je zhodnotit předkládaný projekt.

#### **1. Studie proveditelnosti**

Studie proveditelnosti je nejvyšším stupněm analýzy investičního záměru nebo podnikatelského záměru. Je důležitá zejména u záměrů značného finančního rozsahu, která může na jednu stranu nastartovat vysoké tempo růstu, ale při nezdaru ohrozit stabilitu investora. Cílem Studie proveditelnosti je prokázat, zda byla vybrána nejlepší možná varianta, byly přesně odhadnuty potřebné finanční prostředky na výstavbu a provoz, byla prokázána trvalá udržitelnost investice, byla identifikována rizika.<sup>82</sup> Přesná osnova Studie proveditelnosti je vždy uvedena u konkrétního dotačního programu v metodických pokynech pro žadatele.

---

<sup>81</sup> [http://www.help1.cz/podnikatelsky\\_plan.html](http://www.help1.cz/podnikatelsky_plan.html), 2011.

<sup>82</sup> <http://www.dotace.jvmrpic.cz/blog/podnikatelsky-zamer-vs-studie-proveditelnosti>, 2011.

## 2. Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr se v mnohém podobá studii proveditelnosti. Záměr analyzuje a posuzuje budoucí předmět podnikání z nejrůznějších hledisek a jeho výsledkem jsou informace o přednostech, nedostatcích, rizicích a dalších vlastnostech zamyšleného předmětu podnikání. Může se vyskytovat v řadě forem, a to od základní myšlenkové dokumentace u nezávislých profesionálů a živnostníků až po rozsáhlou písemnou dokumentaci v případě větších firem. V každém případě je záměr zacílen především na tzv. jádro podnikání neboli jeho hlavní, stěžejní činnost, případně jako hlavní argument k přesvědčení potenciálního investora.

Na podstatu podnikatelského záměru lze nahlížet ze dvou hledisek. V hlubší rovině jde o prakticky nedosažitelný ideál, jemuž se podnikatel více či méně úspěšně snaží v průběhu podnikání přiblížit. V rovině obecné lze pak podnikatelský záměr chápat jako dlouhodobou strategii podnikání, ze které podnikatel vychází a s níž by mělo být celé jeho podnikání v naprostém souladu.<sup>83</sup>

Z výše uvedeného je patrné, že oba tyto dokumenty mají pro hodnotitele žádosti o dotaci velkou informační hodnotu. Tyto dokumenty je nutno zpracovávat detailně tak, aby byla zajištěna komplexnost informací především po stránce popisu připravenosti projektu, plánovaném budoucím průběhu řešení a výsledcích projektu po kompletním zrealizování. Vzhledem k objektivnosti materiálu je dobré považovat i o tom, zda nebude výhodnější, pokud takový materiál bude tvořit externista, který může lépe posoudit především slabé stránky či ohrožení a má zkušenost se zpracováním.

---

<sup>83</sup> <http://www.dotace.jvmrpic.cz/blog/podnikatelsky-zamer-vs-studie-proveditelnosti>, 2011.

## **4 Příprava podnikatelského záměru na příkladu vybraného projektu**

Předmětem této kapitoly je příprava podnikatelského záměru jako povinné přílohy žádosti o dotaci z Evropské unie. Jak jsem zmínila v úvodu, jedná se o konkrétní projekt, který byl realizován, avšak pro ochranu osobních údajů firmy jsem použila fiktivní název. Také obchodní jméno, sídlo, identifikační číslo, vedení společnosti, kontaktní osobu, harmonogram jsem upravila. Projekt byl realizován v rámci programu podpory Poradenství (OPPI). Veškeré podklady a informace potřebné ke zpracování podnikatelského záměru jsem získala z internetových stránek agentury Czechinvest. V příloze č. 11 je uvedena osnova podnikatelského záměru, z které jsem vycházela.

### **4.1 Základní charakteristika firmy**

V této podkapitole nejdříve popíšeme stručnou charakteristiku a historii společnosti Riddim a. s. Také bude zmíněno jaké vlastní certifikáty a osvědčení.

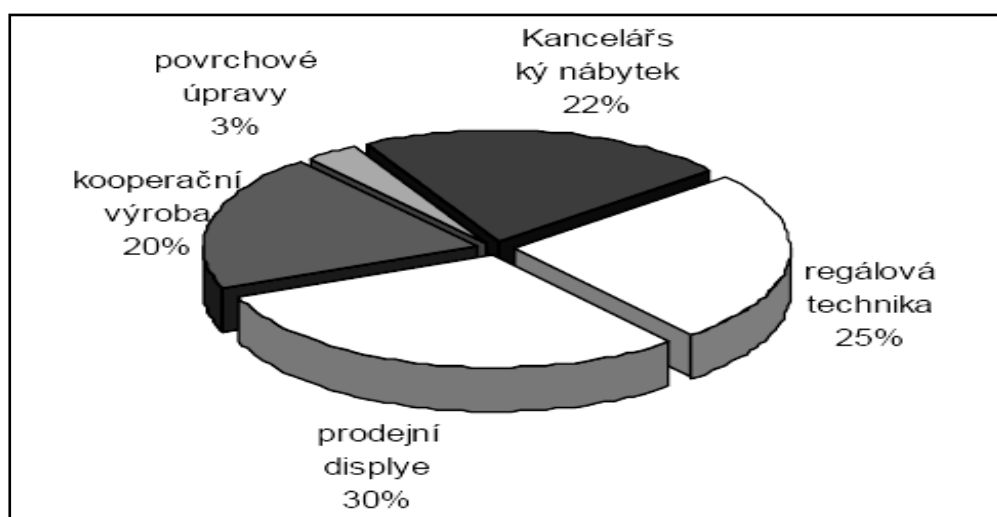
#### **4.1.1 Stručná charakteristika Riddim a. s.**

Společnost Riddim a. s. je dynamickou, vysoce flexibilní rozvíjející se akciovou společností s úzkou vazbou na požadavky zákazníka. Zabývá se výrobou regálové techniky, školního, kancelářského a speciálního nábytku, včetně komplexních návrhů a realizací interiérů.

Sídlo společnosti se nachází v Moravskoslezském kraji, v Novém Jičíně, na ulici Pod Skalkou č. p. 51. Hlavní a vedlejší předmět podnikání společnosti Riddim a.s. je uveden v příloze č. 7.

Z hlediska počtu zaměstnanců se společnost řadí do kategorie malých a středních podniků, respektive do kategorie středních podniků. V roce 2009 byl ve společnosti zaznamenán průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců na úrovni 116,34 osob. Pohled na ekonomické prostředí společnosti vypovídá o postupném nárůstu obrátu/tržeb. Dle Výkazu zisku a ztráty byly ke dni 31. 12. 2009 zaznamenány tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb ve výši 111 909 000 Kč. Úroveň aktiv a pasiv byla rozvahou ke dni 31. 12. 2009 zaznamenána ve výši 70 973 000 Kč. Níže uvedený graf zobrazuje strukturu výroby společnosti Riddim a. s.

Graf 4.1: **Struktura výroby v procentech**



Zdroj: Výroční zpráva za rok 2009, 2011

#### 4.1.2 Stručná historie a současnost společnosti

V roce 1988 vznikla společnost Riddim a. s., jejímž hlavním předmětem podnikání se stala výroba specifických výrobků v nábytkářské a interiérové oblasti.

Společnost se opírá o vlastní výrobní program a díky vývoji originálního regálového systému se stala významným subjektem v oblasti kovo-produkce. Výrobní politika společnosti je v maximální možné míře orientována směrem k zákazníkům, a to jak sortimentem, tak především rychlostí a kvalitou produkce.

Vedení společnosti Riddim a. s. si vytyčilo jasné cíle, jež jsou formulovány strategií společnosti. Těmto cílům je přizpůsoben jak výrobní program, připravovaný ve vývojovém oddělení, tak i celá marketingová a obchodní politika. Základním cílem je vybudování strategických „pilířů“, které by zaručovaly ekonomickou a odbornou stabilitu a stálou konkurenceschopnost společnosti na trhu.

Tohoto cíle chce společnost dosáhnout orientací na zákazníka a jeho potřebám s použitím vysoké flexibility, moderních technologií a vysoké kvality včetně přidané hodnoty. Za 23 let působení společnosti na trhu je možno konstatovat, že se výše vytyčený základní cíl daří plnit a že společnost výrazně upevňuje své postavení na trhu.

### 4.1.3 Vlastnictví certifikátů a osvědčení

Společnost Riddim a. s. vlastní řadu certifikátů, které jsou mimo jiné i projevem toho, že firma uskutečňuje svou činnost v souladu s podmínkami, které jsou nezbytné pro získání těchto certifikátů. Firma se snaží být inovativní, jít se současnými trendy a svou činnost neustále zdokonalovat a obnovovat dle současných požadavků trhů. Firma vlastní např. tyto certifikáty: Osvědčení k trvalému používání chráněného znaku „Český výrobek“, Certifikát Zelená firma, certifikát ISO 9001:2000 informačního systému.

## 4.2 Základní charakteristika projektu

Nyní bude představen projekt „Zavádění inovací do společnosti Riddim a.s.“ a jaké projekty chce firma v dalších letech realizovat.

### 4.2.1 Žadatel a kontaktní osoba

Žadatelem projektu je již zmíněná společnost Riddim a. s., kontaktní osobou je Bc. Jan Ježek. Následující dvě tabulky obsahují doplňující informace.

Tab. 4.1: Žadatel projektu

<b>Obchodní jméno:</b>	Riddim a. s.
<b>Právní forma:</b>	akciová společnost
<b>Sídlo:</b>	Pod Skalkou 51, 741 01 Nový Jičín
<b>IČ:</b>	3685586
<b>DIČ:</b>	CZ3685586

Zdroj: Interní materiály žadatele, 2011; vlastní zpracování

Tab. 4.2: Kontaktní osoba

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Jan Ježek
<b>Pozice ve společnosti:</b>	ekonomický ředitel
<b>Pozice v projektu</b>	manažer projektu
<b>Telefon:</b>	+420 604 859 256
<b>E-mail:</b>	jan.jezek@riddim.cz

Zdroj: Interní materiály žadatele, 2011; vlastní zpracování

#### 4.2.2 Projekt „Zavádění inovací do společnosti Riddim a.s.“

Společnost Riddim a. s. prošla postupným vývojem od roku 1988, a to se stále stejnými vlastníky a managementem. Díky svým vysokým manažerským znalostem a dovednostem si vedení firmy uvědomuje potřebu externího zhodnocení svých činností a stanovení dalších postupů odbornou poradenskou firmou.

Očekává od zpracovatele odbornou studii na téma „Zavádění inovací do společnosti Riddim a. s.“ dle metodiky IMP<sup>3</sup>rove, která je oficiálně schváleným metodickým postupem při řízení inovací k profitabilnímu růstu společnosti. Studie by měla obsahovat zhodnocení současného stavu, popis potenciálních inovací, způsob jejich aplikace a reálný odhad jejich dopadu.

**Předmětem** inovačního záměru „Zavádění inovací do společnosti Riddim a. s.“ bude **nákup externích poradenských služeb**.

**Výstupem** těchto externích poradenských služeb bude ucelená **studie**, která bude **řešit inovaci produktu, procesu a také zavedení inovovaného systému řízení** v rámci podniku. Na základě poradenské studie, spolupráce s VŠ i podniky při VaV bude Riddim a. s. schopna efektivně zavést inovační prvky do svých činností.

#### 4.2.3 Doposud realizované projekty

Firma Riddim a. s. v průběhu posledních let realizovala několik projektů, které byly financovány jak z vlastních zdrojů, tak ze zdrojů EU. Jedná se především o inovace ve výrobě a na jednotlivých pracovištích. Na inovačních projektech v různých fázích inovačního životního cyklu spolupracuje s univerzitami, výzkumnými institucemi, dodavateli, zákazníky. Během posledních 6 let bylo úspěšných 20 inovačních projektů. Mezi nejvýznamnější projekty patřilo vybudování pracoviště zpracování plechů, zkvalitnění nástrojové základny výroby, modernizace strojního parku, pořízení CNC laserové řezací centrum.

#### 4.2.4 Plánované projekty

V realizovaných projektech se firma zaměřila na nákup nových strojů, vybudování pracovišť, pořízení linky, apod. Z řady analýz a hodnocení je zřejmé, že další rozvoj společnosti se neobejde bez zvyšování kvalifikace lidských zdrojů. Plánovaným projektem bude zřízení školicího střediska v prostorách společnosti Riddim a. s., účast na měkkých, jazykových, počítačových a technických kurzech, které prohloubí, rozšíří a zvýší kvalifikaci zaměstnanců.

### 4.3 Zhodnocení současného stavu pomocí analýz

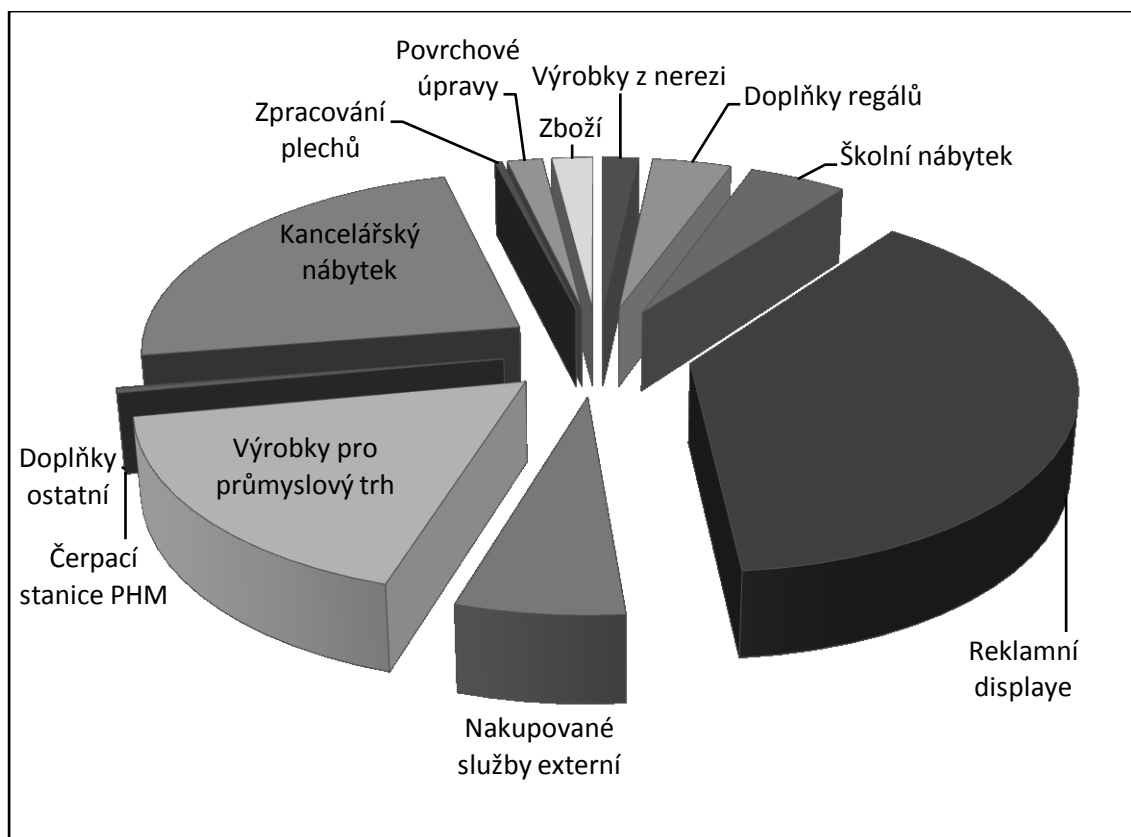
Tato podkapitola se nejdříve bude zabývat finanční analýzou podniku, následně benchmarkingovou analýzou a analýzou IMP<sup>3</sup>rove.

#### 4.3.1 Finanční analýza

Společnost Riddim a. s. se v dlouhodobém období nachází v zisku. Je to dáno především vyrovnaným hospodařením firmy, dostatečnou výší tržeb a vhodným rozložením nákladů v jednotlivých letech. V minulosti Riddim a. s. spolupracovala s vysokou školou na inovacích svých produktů, které umístila především do veřejného sektoru. Na základě VaV vyrábí s přidanou hodnotou. V přílohách č. 8 a 9 je uveden Výkaz zisků a ztráty a Rozvaha k 31. 12. 2009.

V následujícím grafu je ukázán rozbor tržeb dle segmentu. Je z něj patrné, že největší podíl tržeb plyne z kancelářského nábytku, reklamních displejů a výrobků pro průmyslový trh.

Graf 4.2 Rozbor tržeb dle segmentu



Zdroj: Benchmarking společnosti Riddim a. s., 2010



### **4.3.2 Benchmarking**

Tato analýza představuje systém řízení, umožňující organizacím vyjasnit své představy a strategii a převést je do praktické činnosti. Poskytuje zpětnou vazbu jak ve vztahu k procesům interního podnikání, tak i externích výstupů s cílem trvale zlepšovat strategickou výkonnost a výsledky.

V souladu se čtyřmi klíčovými perspektivami podnikání benchmark, a z něho vyplývající posouzení výkonnosti, zahrnuje shromažďování celé šíře údajů napříč širokým spektrem opatření. Takové údaje vytváří základnu k podrobné analýze a rozhodování založeném na náležitých informacích.

Zmíněné **čtyři perspektivy** jsou tyto:

1. Finanční perspektiva.
2. Zákaznická perspektiva.
3. Perspektiva interních procesů.
4. Perspektiva vzdělávání a růstu.

Nelze zlepšit něco, co není měřitelné. Proto je důležité, aby existoval určitý nástroj, který umožní shromažďování údajů pro každé opatření identifikované v každé ze čtyř oblastí podnikání. V příloze č. 10 nalezneme obrázek vize a strategie.

#### **1. Finanční perspektiva**

Riddim a. s. si velice dobře vede v těchto oblastech: výše krátkodobých závazků, celkový obrat, v době návratnosti čistých aktiv, výše vloženého kapitálu a především v míře dosahovaného zisku.

#### **2. Zákaznická perspektiva**

Riddim a. s. si velice dobře vede v oblastech výdajů na prodej a obratu z vývozu. Průměrných hodnot v oblasti zákaznické perspektivy dosahuje v oblasti reklamací od odběratelů, plnění harmonogramu dodávek, podílů marketingových výdajů na celkovém obratu a v poměru nových zákazníků (bráno v porovnání se stávajícími zákazníky).

### **3. Perspektiva interních procesů**

Z hlediska interních procesů je společnost silná hlavně ve lhůtách uvádění výrobků na trh, včasných dodávkách a celkovém obratu. Průměrných hodnot společnost dosahuje v oblastech nákladů na nákup služeb, zásobě hotových výrobků a surovin, v celkovém obratu a v zásobách nedokončené výroby.

### **4. Perspektiva vzdělávání a růstu**

Firma prokazuje velmi dobrých výsledků hlavně v oblasti kvalifikace svých zaměstnanců. Průměrných hodnot je dosahováno především ve výdajích na VaV a obratu z nových výrobků a služeb. Největší nedostatky v oblasti vzdělávání a růstu společnosti, které je zapotřebí změnit, jsou ve výši výdajů na školení, resp. zavedení vnitropodnikového systému vzdělávání, počtu předčasných odchodů nových zaměstnanců a v oblasti kapitálových investic.

#### **4.3.3 IMP<sup>3</sup>rove analýza**

Inovace je výsledkem úsilí firmy vyvinout nové produkty, služby, podnikatelské modely nebo procesy, v nichž její zákazníci nebo klienti spatřují novou nebo další přidanou hodnotu, a za kterou jsou tito zákazníci ochotni zaplatit. Inovace proto není pouhou invencí, musí ukázat svou hodnotu na trhu.

IMP<sup>3</sup>rove poskytuje celostní přístup ke zlepšení inovačního úspěchu. Pokrývá všechny dimenze inovačního managementu včetně inovační strategie, organizace a kultury pro inovaci, procesy inovačního managementu a hybné faktory inovačního managementu. IMP<sup>3</sup>rove podporuje celý konzultační proces, ve kterém mají malé a střední podniky příležitost porovnat svou vlastní výkonnost v inovačním managementu oproti jiným společnostem ve svém sektoru a své velikosti. Toto slouží k dobrému nasměrování následných konzultačních služeb v inovačním managementu.

#### **1. Inovační strategie**

Společnost má inovační strategie, které stanovují jasné cíle pro aktivity inovačního managementu, vedou ke zlepšování současného vývoje produktu, služby nebo procesu a poskytují základ pro organizační změny a rozvoj obchodního modelu. Ze současné situace

Riddim a. s.<sup>84</sup> vyplynulo, že společnost v rámci rozvoje nové inovační strategie pozornost zaměřuje na zjišťování potřeb zákazníka a jeho nákupní chování, pohyby konkurenčních firem a také analýze příležitostí vstupu na zahraniční trh. Co se týká zaměření v oblasti inovativních změn, tak se společnost zaměřuje především na změnu a inovaci výrobních technologií a design a na inovaci své nabídky služeb a procesů.

## **2. Inovační organizace a kultura**

Firma své zaměstnance dělí do tří skupin. Bude se jednat o top management, střední management a ostatní zaměstnanci. Ve skupině top managementu jsou nadšenci pro inovace, kteří zaujímají otevřený postoj k novým nápadům a jsou schopni myslet nad rámec své oblasti. Mezi nejvýznamnější překážky bránící úspěšné realizaci inovačních projektů patří především nedostatek financování, informací o nových technologiích a nedostatek pracovních kapacit, dovedností, nových nápadů nebo nedostatek času. Firma veškeré zjištěné chyby a nedostatky analyzuje a následně je využívá k poučení a k přijetí opatření pro zlepšení. V oblasti komunikace je situace ve společnosti následující: probíhají pravidelné schůzky manažerského týmu k diskusi o inovačních nápadech a inovační strategie jsou rozvíjeny týmovým přístupem.

## **3. Procesy inovačního životního cyklu**

Následující část bude rozdělena do menších částí. Bude se jednat o dosaženou míru auditu, zaměření na trhu, zdroje generování nových nápadů, techniky generování nápadů, rozšiřování produktů a služeb, systém neustálého zlepšování, ochrany práv duševního vlastnictví, znalostní a design management.

**Míra auditu:** Míra dosažení cílů v procentech je v rámci auditů na velice dobré úrovni. Přesto by bylo zapotřebí některé činnosti zlepšit. Jedná se například o zvýšení počtu provedených auditů kvality za rok nebo začlenění výsledků auditů do procesů inovačního životního cyklu.

**Zaměření na trh:** Riddim a. s. využívá k získávání potřebných informací o potřebách a nákupním chování svých zákazníků metody vedoucích uživatelů a online portály.

**Zdroje generování nových nápadů:** V oblasti zdrojů generování nových nápadů je využíváno služeb externích expertů nebo je kladen důraz na požadavky zákazníků.

---

<sup>84</sup> Podle výsledků analýzy IMP<sup>3</sup>rove.

**Techniky generování nápadů:** Mezi současné nejvyužívanější metody technik generování nápadů patří brainstorming, kreativní workshopy nebo analogie.

**Rozšiřování produktu/ služby:** Riddim a. s. se při rozšiřování produktu soustředí převážně na nabídku nových doplňkových služeb k danému produktu, hledání nových distribučních kanálů nebo na kustomizaci pro nové cílové skupiny.

**Aktivity systému neustálého zlepšování:** Ve firmě je používána implementace doporučujících návrhů obdrženy od zákazníků a dodavatelů a parametrická analýza nákladů produktů/ služeb nebo procesů.

**Ochrana duševního vlastnictví:** Riddim a. s. nemá v současné době žádné prostředky k ochraně duševního vlastnictví.

**Znalostní management:** Firma při sdílení a distribuci výsledků z přezkoumání projektů, poučení se a dalších informací dostupných v rámci společnosti využívá intranet a systém podávání hlášení.

**Design management:** V současné době je ve společnosti design management na průměrné úrovni. Firma trvale nezaměstnává designéra ani externě trvale nespolupracuje s designérským studiem.

#### 4.3.4 Inovace procesu

Na základně analýzy IMP<sup>3</sup>rove, workshopů a průzkumů bylo zjištěno, že společnost průběžně inovuje své procesy. Prozatím se však nepokusila získat žádné ISO certifikáty. Hlavním důvodem jsou zejména obavy z nárůstu administrativy a dalších nákladů.

Jsou identifikovány tyto 3 druhy procesů:

- a) **Realizační** - komplexní provádění pozemních staveb, jejich změn a odstraňování, komplexní řešení interiérů, návrh, výroba a realizace dřevěných, kovových a jiných prvků interiérů.
- b) **Řídicí** - plánování a řízení, řízení dokumentů, poskytování zdrojů.
- c) **Podpůrné** - monitorování a řízení procesů, řízení neshody.

U realizačních procesů bude řídicím nástrojem účetní systém SyteLine, jenž umožňuje řízení celého obchodního toku, tj. služby zákazníkům, technickou přípravu výroby, plánováním

a rozvrhováním výroby, řízením zdrojů, materiálové hospodářství, výroby, sledováním nákladů a projektového řízení. Do externích procesů budou patřit veškeré nakupované služby.

#### **4.3.5 Inovační prvky procesu řízení**

V dnešní době nemá firma jednotně zdokumentovány podnikové procesy, což způsobuje problémy s disciplínou používání systému. V některých oblastech existují snahy procesy zdokumentovat. To vede ve spoustě případů k určitým neznalostním problémům u koncových uživatelů a někdy i u členů projektového týmu.

Následující popis současného stavu vychází z pozorování, dotazování a konzultací expertů přímo se zaměstnanci a managementem Riddim a. s. Jednotlivá doporučení byla rámcově projednávána s dodavatelem SyteLine. Vzhledem k většímu obsahu jsem vybrala jen pár oddělení.

##### **1. Oddělení obchodu**

V obchodním oddělení pracují 4 obchodníci, vedoucí obchodního oddělení a hlavní ekonom. Firma Riddim a. s. nespolupracuje s žádnými externími obchodníky. Pouze příležitostně spolupracuje s obchodními firmami. Základem pro práci se zákazníky je marketingová studie, která stanovuje oblasti, na které se chce firma zaměřit. Z této studie rovněž vyplývají skupiny potenciálních zákazníků. Zákazníci jsou rozděleni do několika skupin podle důležitosti, která vyplývá především z pravidelnosti a množství spolupráce. První kontakt se zákazníkem se odehrává pouze na úrovni vzájemného seznámení a představení obou firem. Teprve další setkání je podrobnější a konkrétnější. Obchodníci pro zaznamenávání jednotlivých kontaktů se zákazníkem používají MS Access.

##### **2. Oddělení Technická příprava výroby (TPV)**

V oddělení TPV pracují 2 plánovači, 2 technologové a zásobovač. Tito pracovníci mají mezi sebou rozděleny 2 oblasti TPV. Jedná se o stolárnu a kovovýrobu.

##### **3. Oddělení sklad**

V oddělení skladu pracují dvě pracovnice, které mají na starost hlavní centrální sklad. Na tomto místě jsou skladovány tyto druhy materiálů: drobný materiál (pásky, lišty, úchytky), materiál na montáže (spojovací materiál), režijní materiál (hygienické potřeby, vrtáky).

#### 4.3.6 Inovace produktu

Na základě analýz, konzultací s managementem a obchodníky bude pozornost zaměřena na inovace stolových sestav. Tyto produkty byly vybrány proto, že právě z jejich prodeje plynou společnosti Riddim a. s. největší tržby. Jak vyplynulo z benchmarkingové analýzy má společnost hlavní nedostatky především v současném výrobním postupu, který používá a ve způsobu distribuce těchto výrobků.

Na základě výzkumu trhu zemí Beneluxu<sup>85</sup> se jako perspektivní jeví vývoz kancelářského nábytku do těchto 3 zemí. Očekávaný prodej stolových sestav činí cca 2 500 tis. Kč ročně. Problémem je současná modelová řada nábytku (kancelářských stolů) která je konstrukčně řešena jako svařovaná konstrukce s melaminovou vrchní deskou. Její výhodou je pevnost a robustnost, nevýhodou pro export je náročnost sestavy na ložnou plochu při dopravě.

**Původní řešení:** Běžné kancelářské místo při současném konstrukčním řešení představuje dodatečné náklady na dopravu ve výši 1.000,- až 1.200,- Kč (podle typu vozidla) na jedno kancelářské místo. Průměrná cena stolové sestavy se tak z tuzemských 4.500,- Kč zvedá až na 5.500,- až 5.700,- Kč. Tato cena není v zahraničí konkurenční.

Jako konkurenční se jeví ceny na úrovni tuzemského trhu, spolu se zvýšením možnosti variability sestav.

---

<sup>85</sup> Z údajů z marketingového průzkumu provedeným společností Riddim a. s.

## 4.4 Podnikatelský záměr společnosti Riddim a. s.

Při zpracování níže uvedeného podnikatelského záměru jsem vycházela ze struktury podnikatelského záměru (viz příloha č. 11). Skládá se ze tří větších bodů, a to jaká je současná charakteristika podniku žadatele z hlediska jeho výstupů, dále podnikatelský záměr podniku žadatele a jaké jsou předpokládané přínosy realizace podnikatelského záměru.

### 4.4.1 Současná charakteristika podniku žadatele z hlediska jeho výstupů

Společnost Riddim a.s. je ryze českou firmou s mladým kolektivem. Je dynamickou, vysoce flexibilní, stále se rozvíjející akciovou společností s úzkou vazbou na požadavky zákazníku. Díky rozvoji vlastních technologických provozů se stala výrazně nezávislou na subdodavatelích. Zabývá se výrobou regálové techniky, propagačních displejů, školního, kancelářského a speciálního nábytku, včetně komplexních návrhů a realizací interiérů. Sortiment produktu společnosti Riddim a.s. znázorňuje tabulka č. 4.3.

Tab. 4.3: Profil výrobního programu společnosti Riddim a. s.

Výrobní program	Jednotlivé položky
Regálové systémy	regálový systém, lehký skládací regál, regálové doplňky pro velkoodběratele
Kancelářský a speciální nábytek	stoly (psací, jednací, konferenční), skříňové sestavy, šatní skříňe, kontejnery zásuvkové a skříňové
Školní nábytek	svařované lavice a židle, doplňkový nábytek
Kooperační výrobky kovovýroby	sedačky na stadiony, kontejnery, vozíky, výroba kotlů, opláštění budov a veřejných ploch kovovými prvky, CNC zpracování plechů a výroba krabiček

Zdroj: Podnikatelský záměr společnosti Riddim a.s., 2011; vlastní zpracování

### Vize, strategie žadatele, hlavní cíle, nejbližší cíle v horizontu 3 let a způsoby jejich naplnění

Vrcholový management společnosti určuje vize, aktualizuje strategické plány a také flexibilně reaguje na probíhající ekonomické a sociální situace. Nové inovační produkty, které si najdou místo na trhu stávajícím i novém, či inovovaný proces, díky kterému lze současné i nové výrobky vyrábět efektivněji, patří mezi základní kameny dlouhodobého plánu společnosti.

Proto jsou v mnoha směrech realizovány činnosti, které napomáhají k budoucímu zavedení inovací do výroby společnosti.

## **Vize**

Riddim a. s. je inovativní regionální společnost, která se zabývá kovovýrobou s vyšší přidanou hodnotou.

## **Strategie žadatele**

Základní strategické cíle společnosti spočívají ve schopnosti přizpůsobit se potřebám trhu a zákazníkům ve smyslu nejen rychlé reakce na jejich požadavky a podněty, ale také prostřednictvím inovací svých produktů a procesů. Důraz je kladen na udržitelný rozvoj, a to jak po stránce ekonomické, sociální a environmentální. Současně také respektuje zásady rovných příležitostí. K těmto cílům chce společnost dospět budováním tří strategických pilířů, které by měly zaručovat ekonomickou i odbornou stabilitu společnosti a zabezpečovat stálou konkurenceschopnost na vyspělých trzích. Budováním těchto strategických pilířů je společnost připravena na svůj další rozvoj v tržních podmínkách III. tisíciletí.

## **Hlavní cíle**

Na základě rozboru a analýz si stanovila společnost Riddim a. s. své hlavní pilíře, které vyhlásila jako "Program 3K":

- Kreativita (rychlé reakce na potřeby trhu a jejich ekonomické aspekty).
- Kvalita (zdokonalení pomocí moderního manažerského a informačního systému).
- Komfort (výjimečná pružnost ve vztahu k zákazníkovi při současném zvyšování kvality a produktivity podporované CNC technologií).

## **Nejbližší cíle v horizontu 3 let a způsoby jejich naplnění**

S ohledem na výrazný pokles tuzemského trhu s regálovou technikou je základním obchodním cílem společnosti rozšířit dodávky interiérů čerpacích stanic a posilovat odbyt regálových doplňků do nadnárodních prodejních řetězců, zpočátku přes silné exportní partnery do zahraničí. V oblasti trhu s nábytkem a interiéry bude společnost nadále rozšiřovat svůj sortiment a služby s cílem co nejkomplexnějších dodávek pro velké investory.



Významným záměrem společnosti je pokračovat v rozšiřování nábytkového sortimentu vývojem nových inovativních nábytkových řad moderního designu za použití kombinace materiálu dřevo - tvářený kov - sklo a další materiály. Dalším významným krokem je kapacitní naplnění střediska Zpracování plechu vybaveného špičkovým CNC vysekávacím lisem, laserem a CNC ohraňovacími lisy.

V blízké budoucnosti hodlá společnost rozšířit výrobu inovovaných doplňků regálové techniky pro silné evropské obchodní řetězce a ve spolupráci se zavedenými firmami vyrábět kovodíly pro elektrotechnický a plynárenský průmysl. Základním cílem na poli ekonomiky společnosti je zvyšování obrátu při zachování rentability vlastního kapitálu.

### SWOT analýza podniku

SWOT analýza si klade za cíl znázornit silné a slabé stránky podniku a zmapovat veškeré příležitosti, které se nabízí a zároveň hrozby, které firmě hrozí.

Tab. 4.4: SWOT analýza podniku

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vysoká úroveň technického vzdělání a dovedností pracovníků,</li> <li>- technologická vybavenost firmy pro kovovýrobu,</li> <li>- jazykové znalosti a exportní zkušenosti pracovníku firmy,</li> <li>- vysoká pružnost a rychlost výroby.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vysoké náklady na organizaci a plánování,</li> <li>- vysoká míra produktu společnosti jako subdodávek,</li> <li>- úzká místa ve výrobním procesu,</li> <li>- velká různorodost výroby.</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Růst poptávky po technologicky a organizačně náročných výrobcích v EU,</li> <li>- zvýšené poptávky trhu po flexibilní výrobě,</li> <li>- posun v realizaci nových zakázek na územích nových států Evropy (členů i nečlenů EU).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurence firem ze zemí východní Evropy a Asie u dlouhodoběji připravovaných projektů,</li> <li>- potenciální odliv kvalifikované pracovní síly do jiných oborů v kraji,</li> <li>- nízká pozice u klientů proti stávajícím dodavatelům ze zemí západní Evropy.</li> </ul>

Zdroj: Podnikatelský záměr společnosti Riddim a.s., 2011; vlastní zpracování

#### 4.4.2 Podnikatelský záměr podniku žadatele – inovace výrobku, procesu nebo služby

Na základě analýz, předchozích poradenských zpráv a starších benchmarkingových studií, které byly často prováděny za pomoci a dle metodik agentury CzechInvest se ukazuje, že další cesta k rozvoji a zvýšení konkurenceschopnosti firmy vede přes komplexní inovace.

##### Cíl záměru a jeho vazba na vizi, strategii, hlavní cíle podniku

Riddim a.s. očekává od zpracovatele odbornou studii na téma: „**Zavádění inovací do společnosti Riddim a.s.**“. Studie musí obsahovat zhodnocení současného stavu, popis potenciálních inovací, způsob jejich aplikace a reálný odhad jejich dopadu.

Cíl záměru má jasnou vazbu na strategii firmy. Odráží se přímo ve vizi společnosti, která chce být inovativní regionální společností. Odborná studie bude vycházet z hlavních cílů podniku pro nejbližší období. Na základě odborné studie bude žadatel schopen efektivně zavést inovační prvky do svých činností, ať už se jedná o nové inovační výrobky, procesy, vnitřní organizační činnosti nebo marketing.

Tab. 4.5: **SWOT analýza inovačního záměru a jeho návaznost na SWOT analýzu podniku**

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>- Vysoká odborná úroveň managementu</li><li>- kvalitní strojní vybavení na zpracování kovu,</li><li>- zavádění moderního systému řízení výroby</li><li>- loajalita a odbornost zaměstnanců,</li><li>- dlouhodobá spolupráce s VŠ,</li><li>- zkušenosti s řízením projektu.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rozpor mezi flexibilitou a dobou inovačního cyklu,</li><li>- neochota měnit zažité postupy,</li><li>- nedostatečná znalost problematiky ochrany duševního vlastnictví.</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>- Dostatek kvalitních lidských zdrojů na pracovním trhu,</li><li>- menší tlak na mzdové náklady</li><li>- ukončení činnosti konkurenčních firem</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Menší dostupnost úvěru,</li><li>- druhotná platební neschopnost,</li><li>- nesprávný odhad poptávky po inovačních produktech.</li></ul>

Zdroj: Podnikatelský záměr společnosti Riddim a.s., 2011; vlastní zpracování

Zaměření odborné studie na inovaci produktu, procesu, organizaci i marketing výrazným způsobem reaguje na slabé stránky a hrozby uvedené ve SWOT analýze společnosti. Díky inovaci produktu a procesu bude k dispozici výrobek s mnohem vyšší přidanou hodnotou a nižšími výrobními náklady. To bude mít pozitivní vliv na snížení podílu produkce společnosti ve formě subdodávek, protože Riddim a.s. se sama stane nositelem know how, a tedy i finálním výrobcem.

Organizační inovace výrazně sníží vysoké náklady na organizaci a plánování výroby a redukuje vliv úzkých míst ve výrobě. Marketingová inovace zajistí zvýšení pozic u zákazníků, kterým společnost dodává v tuto chvíli prostřednictvím zprostředkovatelů.

### **Zaměření podnikatelského záměru v kontextu segmentace trhu**

Odborná studie bude zaměřena především na segmenty: regálové systémy, prodejní systémy a displeje, kooperační výroba.

### **Charakteristika předpokládaných inovačních změn a jejich vliv na strukturu a řídicí činnosti podniku, event. na jeho další oblasti**

Předpokládané inovační změny se zásadně nepromítnou do struktury a řídicích činností podniku, protože firma je už v této chvíli „inovačně nastavená“. Pravděpodobně dojde pouze k přesunům mezi jednotlivými odděleními, tj. posílení vývoje a marketingu.

### **Rozpočet a struktura finančního zabezpečení, harmonogram jeho realizace**

Tab. 4.6: **Rozpočet a struktura finančního zabezpečení podnikatelského záměru**

<b>Název</b>	<b>Částka v Kč</b>
<b>Výdaje na zpracování registrační a plné žádosti</b>	20 000
<b>Výdaje spojené s výběrovým řízením na zpracovatele studie</b>	5 000
<b>Výdaje na administrativu spojené s projektem</b>	20 000
<b>Oponentura</b>	20 000
<b>Celkové neuznatelné výdaje</b>	<b>65 000</b>
<b>Výdaje na zpracování studie</b>	310 000
<b>Celkové uznatelné výdaje</b>	<b>310 000</b>

Zdroj: Podnikatelský záměr společnosti Riddim a.s., 2011; vlastní zpracování

### **Celkové výdaje na projekt činí 375.000,- Kč**

K zajištění profinancování celého projektu budou použity vlastní prostředky generované standardním cash-flow, příp. doplněné běžným kontokorentním účtem

Tab. 4.7: **Harmonogram projektu**

<b>Název etapy</b>	<b>Termín</b>
Zahájení projektu	02/2010
Výběrové řízení na zpracovatele studie	06/2010
Odevzdání předběžné studie	10/2010
Oponentní řízení	11/2010
Zpracování připomínek	12/2010
Odevzdání studie	01/2011
Žádost o platbu	02/2011
Odstranění formálních nedostatků	03/2011
Ukončení projektu	04/2011
Implementace projektu	12/2011
Monitoring projektu	03/2012

Zdroj: Podnikatelský záměr společnosti Riddim a.s., 2011; vlastní zpracování

#### **4.4.3 Předpokládané přínosy realizace podnikatelského záměru**

##### **Dopad realizace podnikatelského záměru na hospodářskou situaci žadatele, procentní podíl na jeho souhrnných výstupech (v hodnotových ukazatelích)**

V případě úspěšné implementace doporučení odborné studie společnost předpokládá 10% meziroční zvýšení obrátu. Tato hodnota však může být výrazně zkreslena vnějšími ekonomickými vlivy a turbulentním prostředím. Při současně aplikovaných inovacích (produkt, proces, organizace a marketing) je administrativně velmi náročné sledovat a správně vyhodnocovat dopady realizace. Společnost nepředpokládá výrazný krátkodobý dopad odborné studie na souhrnné výstupy. Očekává podstatné zvýšení dlouhodobé konkurenceschopnosti a výrazný procesní posun při zavádění inovací do výroby.

### **Časový předpoklad přínosu pro žadatele, event. časový vliv na změny v daném tržním segmentu**

Společnost bude požadovat po zpracovateli odborné studie, aby v průběhu tvorby díla aktivně spolupracoval se zaměstnanci firmy. Očekáváme, že již v průběhu jednotlivých konzultací, bude docházet k pozitivnímu ovlivňování a směřování klíčových zaměstnanců k inovacím.

### **Vliv realizace podnikatelského záměru na pozici žadatele na trhu, respektive v daném segmentu trhu**

Společnost zejména očekává zvýšení své konkurenceschopnosti. Riddim a.s. nemůže v evropském měřítku konkurovat nejnižší cenou, marketingem nebo obchodní sítí.

Cesta k posílení svých pozic na trhu vede přes promyšlené inovace, podpořené tradiční kvalitou a pružností. Správnost této cesty je ověřena skutečností, že se společnost od roku 1988 postupně rozvíjí. Z původně „garážové firmy“ se stal největší a nejdůležitější zaměstnavatel v obci, který má zkušenosti s realizací projektů OPPT, OPPI a ESF.

Zásady rovných příležitostí má společnost zakotvené ve svých vnitřních směrnících. Riddim a. s. vědomě realizuje zásady sociálního podnikání. Svou činností podporuje solidární chování, sociální začleňování a růst sociálního kapitálu zejména na místní úrovni s maximálním respektováním trvale udržitelného rozvoje.

## **4.5 Závěrečné shrnutí**

Na základě podnikatelského záměru, analýz, poradenských zpráv, studií se ukazuje, že společnost Riddim a. s. bude věnovat pozornost inovacím. Zejména se bude jednat o tři inovační opatření (inovaci procesu, inovaci produktu a inovaci procesu řízení).

Díky inovaci produktu a procesu budou k dispozici výrobky s mnohem vyšší přidanou hodnotou a nižšími výrobními náklady. To bude mít pozitivní vliv na snížení podílu produkce společnosti ve formě subdodávek, protože Riddim a. s. se sama stane nositelem know-how, a tedy i finálním výrobcem. Bude to také výrazným nástrojem pro zvýšení konkurenceschopnosti, především vůči zemím východní Evropy a Asie.

Jedním z nejdůležitějších problémů v oblasti procesů řízení firmy se jeví značná vytíženost pracovníků TPV. Z důvodu závislosti ostatních oddělení na oddělení TPV, se tento problém

přenáší i na ostatní oddělení a dochází k prodloužení doby realizace zakázky. Problémem je nedostatečné množství licencí systému SyteLine. V důsledku toho nemají všichni uživatelé možnost využívat systém v případě potřeby, ale mohou s ním pracovat pouze v případě možnosti. To je také jedna z příčin zpožděného zadávání dat do systému. Z nedostatečného množství licencí dále vyplývá skutečnost, že v mnoha případech není stav dat a informací v systému aktuální. Bohužel právě aktuálnost dat je základním předpokladem pro správné a efektivní fungování celého systému.

Pro získání nových způsobilostí v podpoře inovační strategie je velmi důležité zlepšit schopnost organizace a managementu. Dobré je rovněž spolupracovat s externími inovačními partnery a získávat tak další znalosti. Další činností ke zlepšení inovační strategie Riddim a. s. je zabývat se větší mírou organizačními aspekty inovací a obchodně-podnikatelskými modely. Do budoucna by bylo vhodné zaměřit pozornost také na socio-kulturní a politické změny, analýze příležitostí pro strategická inovační partnerství a zároveň analýze dalších vnějších hrozeb (např. nových vstupů na trh).

## 5 Závěr

Politika HSS EU je naplňována prostřednictvím strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. Strukturální fondy jsou určeny pro chudší nebo jinak znevýhodněné regiony. Existují dva strukturální fondy a to Evropský fond regionálního rozvoje, který financuje programy týkající se obecné infrastruktury, inovací a investic a Evropský sociální fond poskytující prostředky na projekty odborné přípravy, pomoci v oblasti zaměstnanosti a programy vytváření pracovních míst. Z Fondu soudržnosti se hradí náklady na projekty ochrany životního prostředí, dopravní infrastruktury a na vývoj výroby energie z obnovitelných zdrojů.

V programovacím období 2007–2013 je v České republice využíváno 26 operačních programů, které jsou rozděleny mezi tři cíle politiky HSS EU. Nejvyšší částka je přiřazena tematickým operačním programům, které jsou určeny pro celé území ČR s výjimkou Hlavního města Prahy.

Průmysl je rozhodujícím hospodářským odvětvím České republiky a z tohoto důvodu Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR vypracovalo Operační program Podnikání a inovace na období 2007–2013, který navazuje na Operační program Průmysl a podnikání. Cílem OPPI je podpora podnikatelského prostředí v ČR jakožto jednoho z klíčových atributů budoucího rozvoje české ekonomiky. Také podporuje vznik nových a rozvoj stávajících firem, jejich inovační potenciál a využívání moderních technologií a obnovitelných zdrojů energie.

Projekty v rámci OPPI jsou řešeny prostřednictvím 15 programů podpory. Jedním z nich je *Program Poradenství*, který umožňuje malým a středním podnikům vylepšit vnitropodnikové procesy a dosahovat kvalitnějších výsledků. Poradenská činnosti by pomocí zpracované analýzy a studie měla vést k navržení inovace v daném podniku a tím i ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

Také společnost Riddim a.s. si je vědoma, že další cesta k rozvoji a zvýšení její konkurenceschopnosti vede přes komplexní inovace. V rámci programu Poradenství se jedná o návrhy inovačních opatření pro inovaci procesu, produktu a procesu řízení.

Mezi nejvýznamnější překážky bránící úspěšné realizaci inovací patří především nedostatek financí, informací o nových technologiích a částečně také nedostatek pracovních kapacit, dovedností, nových nápadů nebo nedostatek času. Mezi organizační změny, které by zlepšily inovační způsobilost firmy Riddim a. s. může například patřit intenzivnější integrace marketingu v aktivitách výzkumu a vývoje, přemístění lidí nebo úprava pracovního prostředí potřebám organizace. V oblasti komunikace lze současný stav zlepšit zavedením ad-hoc

setkáními (k prodiskutování nových nápadů) nebo kulatých stolů (pro hodnocení nových nápadů). V rámci plánovaných projektů je kladen důraz na investování do vzdělávání a zvýšení kvalifikace zaměstnanců.

**Cílem diplomové práce** bylo vymezit teoretická východiska politiky HSS EU, přiblížit oblast projektového řízení a tvorby projektů a nakonec teoretickou koncepci aplikovat na příkladu vybraného podnikatelského záměru. Tento cíl byl splněn. Získala jsem přehled o politice HSS EU, byla jsem seznámena s problematikou projektového řízení. Aplikační koncepcí diplomové práce je znázorněna na podnikatelském záměru, který je hlavní přílohou žádosti o dotace.

Důležité je mít na paměti, že kvalita zpracování podnikatelského záměru má významný vliv na hodnocení a případné schválení žádosti. Potenciální žadatel musí mít jasnou představu o tom, jaký projekt chce uskutečnit, a právě tuto představu musí co nejlépe promítnout do podnikatelského záměru. Text by měl obsahovat maximum relevantních informací. Také je vhodné postupovat podle osnovy, jejíž strukturu by měl žadatel dodržet. Z předkládaného podnikatelského záměru vyplývá, že byl připraven kvalitně a pečlivě. Výsledkem je schválení projektu. Hypotéza stanovená v úvodu tudíž byla splněna.



## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

- [1] BAUN, M.; MAREK, D. *EU Cohesion Policy After Enlargement*. 1. vyd. Great Britain: Palgrave, 2009. 290 s. ISBN 978-0-230-52472-9.
- [2] MAREK, D; KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2009. 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5.
- [3] NOVOTNÁ, M. *Regionální politika EU*, Studijní opora pro distanční vzdělávání. 1. vyd. Ostrava: Ekf VŠB-TU, 2007. 210 s. ISBN 978-80-248-1413-1.
- [4] PŘICHYSTAL, A. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU aneb jak uvařit dobrý projekt*. 1. vyd. Nymburk, 2008. 153 s. ISBN 978-80-26757-94-0.
- [5] TAUER, V.; ZEMÁNKOVÁ, H.; ŠUBRTOVÁ, J. *Získejte dotace z fondu EU. Tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem*. Metodika, pravidla, návody. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.
- [6] TAUER V.; ZEMÁNKOVÁ H.; ŠUBRTOVÁ J. *Získejte dotace z fondů EU. Tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem*. Metodika, pravidla, návody. 1. Vydání. Praha: Computer Press, 2010. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.
- [7] SCHWALBE, K. *Řízení projektů v IT: Kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2007. 720 s. ISBN 978-80-251-1526-8.
- [8] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [9] WOKOUN, R. *Strukturální fondy a obce I*. 1.vyd. Praha ASPI, a.s., 2006. 146 s. ISBN 80-7357-138-2.

### Elektronické publikace

- [10] CZECHINVEST. *Operační program Podnikání a inovace*. 2010a. [cit. 2010-11-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/operacni-program-podnikani-a-inovace-aktualni-znuni-2164-cz-34-cz.pdf>>.

- [11] CZECHINVEST. *Osnova podnikatelského záměru*. 2010d. [cit. 2010-12-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/priloha-c-6-struktura-podnikatelskeho-zamuru-1185.pdf>>.
- [12] CZECHINVEST. *Pokyny pro žadatele a příjemce dotace z Operačního programu Podnikání a inovace*. 2010b. [cit. 2010-12-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/101001pokyny-pro-zadatele-revize-de-minimis-1401-cz.pdf>>.
- [13] CZECHINVEST. *Pokyny pro žadatele a příjemce dotace z Programu Poradenství*. 2010c. [cit. 2010-12-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/110128-pokyny-poradenstvi-2273-cz.pdf>>.
- [14] CZECHINVEST. *Výběrová kritéria Programu Poradenství*. 2010e. [cit. 2010-10-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/priloha-c-3-vyburova-kriteria-poradenstvi-i-vyzva-1182.pdf>>.
- [15] CZECHINVEST. *Výzva k předkládání projektů v rámci OPPI*. 2010f. [cit. 2010-10-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/ict-v-podnicich-vyzva-iii-1776-cz.pdf>>.
- [16] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Výroční zpráva OPPI za rok 2009*. 2010. [cit. 2010-11-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument/77875.html>>.

### **Internetové stránky**

- [17] *Agentura pro podporu podnikání a investic*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-22]. Dostupný na WWW: <<http://www.czechinvest.org/podnikani-a-inovace>>.
- [18] *BF&Co.Consult*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-04]. Dostupný na WWW: <<http://bfco.eu/podnikatelsky-business-plan.php>>.
- [19] *BusinessInfo.cz*. [online]. 1997 [cit. 2011-03-28]. Dostupný na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/podnikatelsky-plan-v-pripade-zadosti-o-d/1000503/38567/>>.

- [20] *CzechInvest. Operační program Podnikání a Inovace* [online]. 1994 [cit. 2011-04-04]. Dostupný na WWW: <<http://www.czechinvest.org/poradenstvi>>, <<http://www.czechinvest.org/podnikani-a-inovace>>.
- [21] *Česká spořitelna*. [online]. 2010 [cit. 2011-04-04]. Dostupný na WWW: <[http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/NSRR\\_CR.pdf?archivePage=EUspec\\_archive&navid=nav00202\\_eu\\_spec\\_analyzy](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/NSRR_CR.pdf?archivePage=EUspec_archive&navid=nav00202_eu_spec_analyzy)>.
- [22] *EurActiv*. [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.euractiv.cz/regionalni-rozvoj/analyza/regionln-politika-eu>>.
- [23] *Eu4journalists*. [online]. 2009 [cit. 2010-01-05]. Dostupný na WWW: <<http://www.eu4journalists.eu/index.php/dossiers/czech/C46>>.
- [24] *Finance.cz*. [online]. 2010 [cit. 2010-01-05]. Dostupný na WWW: <<http://www.finance.cz/evropska-unie/informace/soucasnost/funkce-1/>>.
- [25] *Fondy Evropské unie*. [online]. 2011 [cit. 2010-04-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>>, <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Files/00/00c0db99-84ae-4317-823e-13d4593f728f.pdf>>, <<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/197f55c7-ffeb-4f5c-ab81-26237ef6eaf1/Narodni-strategicky-referencni-ramec-CR-2007%E2%80%942013->>.
- [26] *Help1.cz*. [online]. 2010 [cit. 2011-04-04]. Dostupný na WWW: <[http://www.help1.cz/podnikatelsky\\_plan.html](http://www.help1.cz/podnikatelsky_plan.html)>.
- [27] *Ing. Míra Vlach*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-04]. Dostupný na WWW: <<http://www.mira-vlach.cz/projektove-rizeni-definice>>.
- [28] *IT Service Management*. [online]. 2007 [cit. 2011-04-04]. Dostupný na WWW: <<http://www.itil.cz/index.php?id=915>>.
- [29] *JVMRPIC*. [online]. 2003 [cit. 2011-04-04]. Dostupný na WWW: <<http://www.dotace.jvmrpic.cz/blog/podnikatelsky-zamer-vs-studie-proveditelnosti>>.
- [30] *Metodická podpora regionálního rozvoje*. [online]. 2002 [cit. 2010-03-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.regionaldevelopment.cz/index.php/pojeti-regionalni-politiky.html>>.

- [31] *Mgr. Zdeněk Rumler*. [online]. 2010 [cit. 2011-04-04]. Dostupný na WWW: <http://www.zr-dotace.cz/podnikatelsky-zamer.html>.
- [32] *Mikroregion Stražiště*. [online]. 2010 [cit. 2011-03-28]. Dostupný na WWW: <http://www.straziste.cz/evropska-unie/legislativa-a-organy-eu/struktura-programovych-dokumentu-2007-2013>.
- [33] *Ministerstvo pro místní rozvoj*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupný na WWW: <http://www.mmr.cz/Regionalni-politika>.
- [34] *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online]. 2005 [cit. 2010-01-05]. Dostupný na WWW: <http://www.mpo.cz/dokument22937.html>.
- [35] *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*. [online]. 2006 [cit. 2010-01-05]. Dostupný na WWW: [http://europa.eu/pol/reg/index\\_cs.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_cs.htm).
- [36] *Ministerstvo vnitra České republiky*. [online]. 2010 [cit. 2010-03-21]. Dostupný na WWW: <http://www.mvcr.cz/clanek/strukturalni-fondy-integrovaný-operacni-program.aspx>.
- [37] *Ministerstvo zdravotnictví České republiky*. [online]. 2010 [cit. 2010-01-05]. Dostupný na WWW: [http://www.mzcr.cz/Unie/obsah/regionalni-operacni-programy\\_1143\\_8.html](http://www.mzcr.cz/Unie/obsah/regionalni-operacni-programy_1143_8.html).
- [38] *Oficiální portál pro podnikání a export*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Dostupný na WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/regionalni-politika-evropske-unie/1001573/44179/>.
- [39] *Operační program Doprava*. [online]. 2007 [cit. 2010-01-05]. Dostupný na WWW: <http://www.opd.cz/cz/Zakladni-informace>.
- [40] *Operační program Životní prostředí*. [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný na WWW: <http://www.opzp.cz/sekce/16/strucne-o-op-zivotni-prostredi/>.
- [41] *Portál Evropské unie*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupný na WWW: [http://europa.eu/pol/reg/index\\_cs.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_cs.htm).
- [42] *Regionální poradenská agentura*. [online]. 2006 [cit. 2010-03-21]. Dostupný na WWW: <http://www.rpa.cz/Dotacni-programy/Evropske/Tematicke-operacni-programy/OP-Technicka-pomoc.aspx>.

- [43] *Regionální rozvojová agentura Vysočina*. [online]. 2010 [cit. 2011-04-04]. Dostupný na WWW: <<http://www.rda-vysocina.cz/aktuality.html>>.
- [44] *Státní fond životního prostředí České republiky*. [online]. 2010 [cit. 2011-04-04]. Dostupný na WWW: <[http://opi-benefill.sfzp.cz/doc/logicky\\_ramec.pdf](http://opi-benefill.sfzp.cz/doc/logicky_ramec.pdf)>.
- [45] *Výbor regionů*. [online]. 2005 [cit. 2011-03-22]. Dostupný na WWW: <<http://www.cor.europa.eu/pages/HomeTemplate.aspx>>.

### **Další zdroje**

- [46] Interní materiály společnosti, 2010.
- [47] Podnikatelský záměr společnosti Riddim a. s., 2010.

## Seznam zkratek

CBA	Cost – Benefit Analysis Analýza nákladů a přínosů
CF	Cash flow
CPM	Critical Path Method Metoda kritické cesty
CSG	Community Strategic Guidelines for cohesion, growth and jobs Strategické obecné zásady Společenství
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EHS	Evropské hospodářské společenství
EK	Evropská komise
ERDF	European regional development fund Evropský fond regionálního rozvoje
ES	Evropská společenství
ESF	European Science Foundation Evropský sociální fond
ESPON 2013	Evropská monitorovací síť pro územní rozvoj a soudržnost
EU	Evropská unie
FRR	Financial internal rate of return Finanční vnitřní výnosové procento
FO	Fyzická osoba
FS	Fond soudržnosti
HDP	Hrubý domácí produkt
HNP	Hrubý národní produkt

HSS	Hospodářská a sociální soudržnost
ICT	Information and Communication Technologie Informační a komunikační technologie
IČO	Identifikační číslo
IOP	Integrovaný operační program
IPA	Instrument for Preaccession Assistance Nástroj předvstupní pomoci
IRR	Internal rate of return Vnitřní výnosové procento
ISPA	Nástroj předvstupních strukturálních politik
JASPERS	Společná pomoc při podpoře projektů v evropských regionech
JEREMIE	Společné evropské zdroje pro mikropodniky a střední podniky
JESSICA	Společná evropská podpora udržitelných investic do městských oblastí
MF	Ministerstvo financí
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NDP	National Development Plan Národní rozvojový plán
NOK	Národní orgán pro koordinaci
NPV	Net present value Čistá současná hodnota
NSRF	National Strategic Reference Framework Národní strategický referenční rámec
NUTS	Nomenclature Unit of Territorial Statistic Nomenklatura územních statistických jednotek
OP	Operační program

OPD	Operační program Doprava
OPLZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OPPA	Operační program Praha Adaptabilita
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
OPPK	Operační program Praha Konkurenceschopnost
OPPP	Operační program Průmysl a podnikání
OPTP	Operační program Technická pomoc
OPVAVPI	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
OPVZK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
OPŽP	Operační program Životní prostředí
PHARE	Nástroj na podporu ekonomické restrukturalizace a politických změn v Polsku a Maďarsku
PERT	Program Evaluation and Review Technique  Metoda hodnocení a kontroly projektu
PO	Prioritní osa
ROI	Return on Investment  Návratnost investic
ROP	Regionální operační program
ŘKV	Řídící a koordinační výbor
SAPARD	Zvláštní přístupový program pro zemědělství a rozvoj venkova
SF	Strukturální fondy
URBACT II	Program sítí pro rozvoj měst
VaV	Výzkum a vývoj
ŽP	Životní prostředí



## **Seznam tabulek, grafů a obrázků**

### **Seznam tabulek**

Tab. 4.1:	<b>Žadatel projektu</b>
Tab. 4.2:	<b>Kontaktní osoba</b>
Tab. 4.3:	<b>Profil výrobního programu společnosti Riddim a. s.</b>
Tab. 4.4:	<b>SWOT analýza podniku</b>
Tab. 4.5:	<b>SWOT analýza inovačního záměru a jeho návaznost na SWOT analýzu podniku</b>
Tab. 4.6:	<b>Rozpočet a struktura finančního zabezpečení podnikatelského záměru</b>
Tab. 4.7:	<b>Harmonogram projektu</b>

### **Seznam grafů**

Graf. 2.1:	<b>Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS EU v období 2007–2013</b>
Graf 4.1:	<b>Struktura výroby v procentech</b>
Graf 4.2:	<b>Rozbor tržeb dle segmentu</b>

### **Seznam obrázků**

Obr. 2.1:	<b>Základní rámec řízení projektů</b>
-----------	---------------------------------------

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školní a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....

Bc. Veronika Mičkalová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Vlčnov 15

742 31 STARÝ JIČÍN

## **Seznam příloh**

- [1]     **Rozdělení prostředků fondů mezi cíle politiky HSS EU v období 2007-2013**
- [2]     **Projektový cyklus**
- [3]     **Soustava strategických dokumentů**
- [4]     **Strategické cíle, prioritní osy a priority NSRF ČR v období 2007-2013**
- [5]     **Alokace pro ČR na roky 2007-2013 podle operačních programů v EUR**
- [6]     **Přehled prioritních os a navazujících programů podpory**
- [7]     **Hlavní a vedlejší předmět podnikání**
- [8]     **Výkaz zisků a ztráty za rok 2009**
- [9]     **Rozvaha za rok 2009**
- [10]    **Vize a strategie**
- [11]    **Struktura podnikatelského záměru**

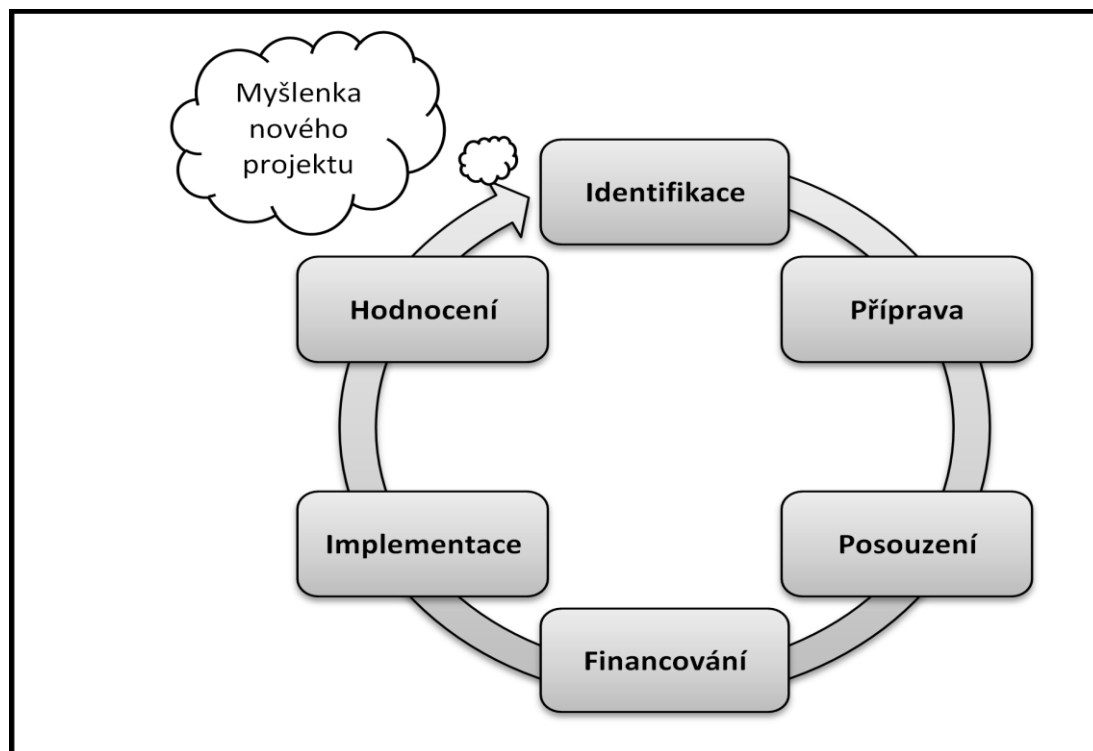
Tabulka 1: **Rozdělení prostředků fondů mezi cíle politiky HSS EU v období 2007-2013**

Cíl	Fondy pro EU27		Fondy pro ČR	
<b>Konvergence</b>	283 mld. € (cca 7 082,80 mld. Kč)	81,54%	25,88 mld. € (cca 730,00 mld. Kč)	96,98%
<b>Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost</b>	54,96 mld. € (cca 1 385,40 mld. Kč)	15,95%	419,09 mil. € (cca 11,73 mld. Kč)	1,56%
<b>Evropská územní spolupráce</b>	8,72 mld. € (cca 218,55 mld. Kč)	2,52%	389,05 mil. € (cca 10,97 mld. Kč)	1,46%
<b>Celkem</b>	<b>347 mld. €</b>	<b>100,00%</b>	<b>26,69 mld. €</b> <b>(cca 752,70 mld. Kč)</b>	<b>100,00%</b>

Přepočten dle směnného kurzu 1 EUR = 28,20 CZK.

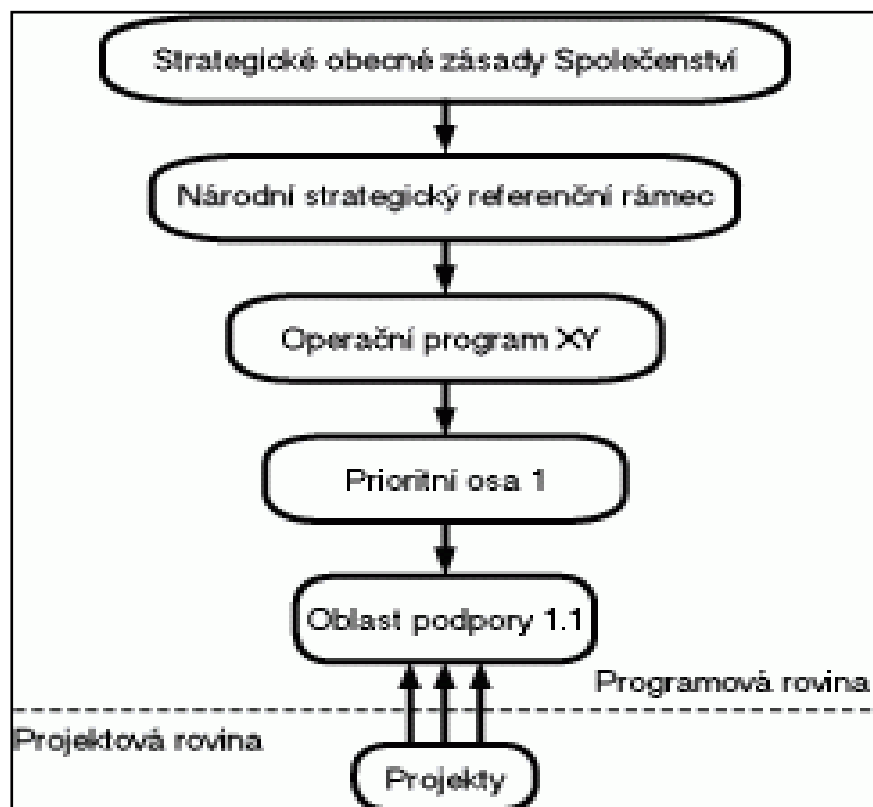
Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>, 2010

Obrázek 1: **Projektový cyklus**



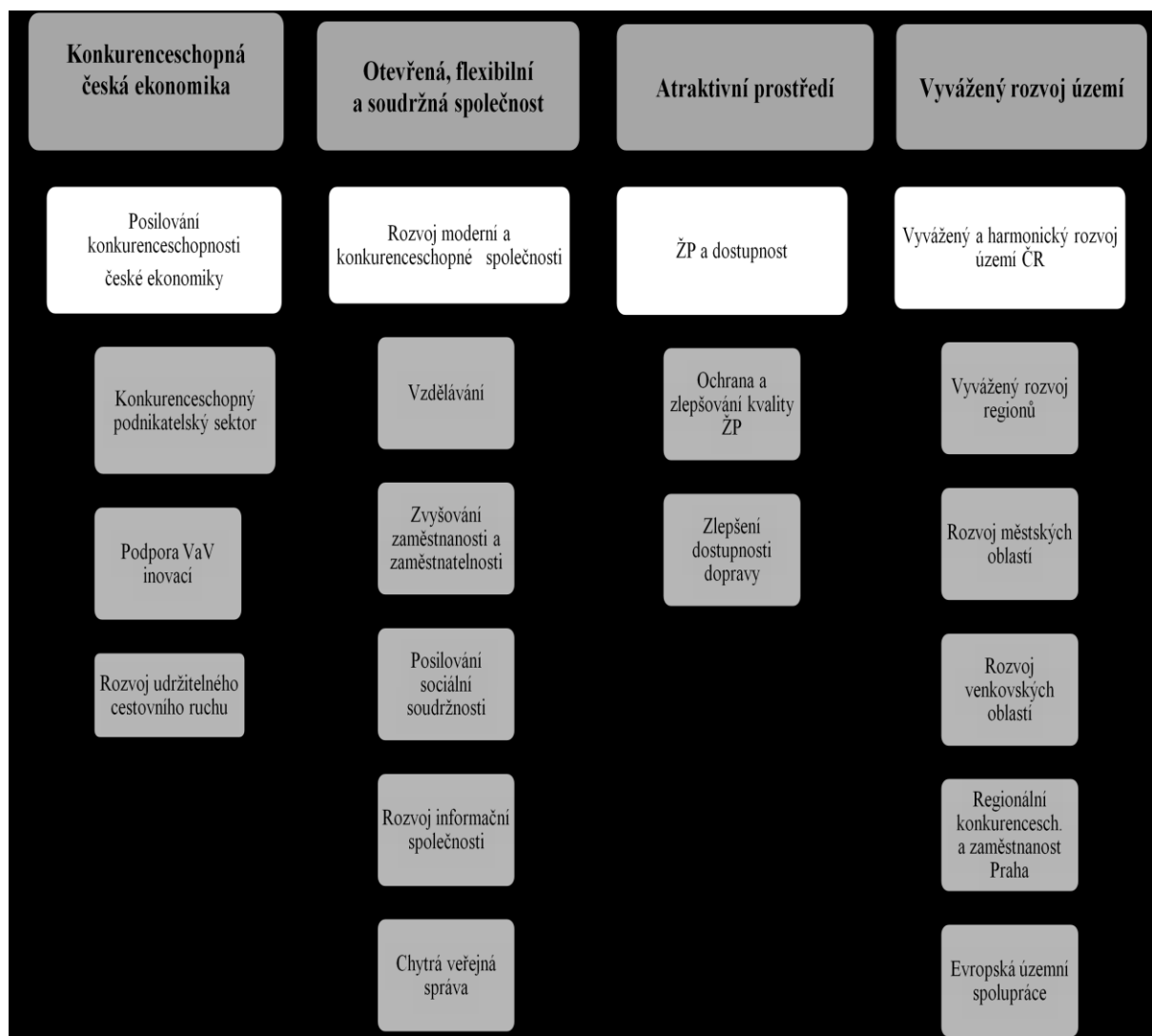
Zdroj: Marek, Kantor, 2009; vlastní zpracování

Obrázek 2: Soustava strategických dokumentů



Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>, 2011

Obrázek 3: Strategické cíle, prioritní osy a priority NSRF ČR 2007 – 2013



Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/narodni-rozvojovy-plan-cr-2007-2013/1001573/39487/>, 2011; vlastní zpracování

Tabulka 2: Alokace pro ČR na roky 2007-2013 podle operačních programů v EUR

Operační program	Fond	€, běžné ceny
<b>Podnikání a inovace</b>	ERDF	3 041 312 546
<b>Výzkum a vývoj pro inovace</b>	ERDF	2 070 680 884
<b>Životní prostředí</b>	ERDF + FS	4 917 867 098
<b>Doprava</b>	ERDF + FS	5 759 081 203
<b>Integrovaný operační program</b>	ERDF	1 582 390 162
<b>Regionální operační programy</b>	<b>ERDF</b>	<b>4 659 031 986</b>
<b>Technická pomoc</b>	ERDF	247 783 172
<b>Lidské zdroje a zaměstnanost</b>	ESF	1 837 421 405
<b>Vzdělávání pro konkurenceschopnost</b>	ESF	1 828 714 781
<b>Praha - Konkurenceschopnost</b>	ERDF	234 936 005
<b>Praha - Adaptabilita</b>	ESF	108 385 242

Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU/>, 2010; vlastní zpracování



Tabulka 3: Přehled prioritních os a navazujících programů podpory

Prioritní osa	Specifický cíl, prioritní osy	Oblast podpory	Program podpory
<b>1. Vznik firem</b>	Zvyšovat motivaci k zahájení podnikání, zintenzivnit aktivitu malých a středních podniků a vytvářet podmínky pro využití nových finančních nástrojů pro zahájení podnikání.	1.1 Podpora začínajícím podnikatelům	START
		1.2 Využití nových finančních nástrojů	
<b>2. Rozvoj firem</b>	Zvýšit konkurenceschopnost podniků zaváděním nových výrobních technologií, zintenzivnit rozvoj informačních a komunikačních technologií a služeb pro podnikání.	2.1 Bankovní nástroje podpory malých a středních podniků	PROGRES
			ZÁRUKA
		2.2 Podpora nových výrobních technologií, ICT a vybraných strategických služeb	ROZVOJ
			ICT A STRATEGICKÉ SLUŽBY
			ICT V PODNICÍCH
<b>3. Efektivní energie</b>	Zvýšit účinnost užití energií v průmyslu a využití obnovitelných, případně i druhotných zdrojů energie (vyjma podpory spaloven).	3.1 Úspory energie a obnovitelné zdroje energie	EKO-ENERGIE
<b>4. Inovace</b>	Posílit inovační aktivity podniků (zavádění inovací technologií, výrobků a služeb).	4.1 Zvyšování inovační výkonnosti podniků	INOVACE
			POTENCIÁL
<b>5. Prostředí pro podnikání a inovace</b>	Povzbudit spolupráci sektoru průmyslu se subjekty z oblasti VaV, zkvalitnit infrastrukturu pro průmyslový výzkum, technologický vývoj a inovace, zefektivnit využití lidského potenciálu v průmyslu a zkvalitnit podnikatelskou infrastrukturu.	5.1 Platformy spolupráce	SPOLUPRÁCE
			PROSPERITA
		5.2 Infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů	ŠKOLICÍ STŘEDISKA
		5.3 Infrastruktura pro podnikání	NEMOVITOSTI
<b>6. Služby pro rozvoj podnikání</b>	Zintenzivnit rozvoj poradenských a informačních služeb pro podnikání.	6.1 Podpora poradenských služeb	PORADENSTVÍ
		6.2 Podpora marketingových služeb	MARKETING
<b>7. Technická pomoc</b>	Vytvořit institucionální, technické a administrativní podmínky pro realizaci operačního programu.	7.1 Technická pomoc při řízení a implementaci operačního programu	
		7.2 Ostatní technická pomoc	

Zdroj: <http://www.czechinvest.org/co-je-to-oppi>, 2010; vlastní zpracování

Tab. 4.3: **Hlavní a vedlejší předmět podnikání**

	<b>Hlavní předmět podnikání dle CZ-NACE</b>
162300	Výroba ostatních výrobků stavebního truhlářství a tesařství
	<b>Vedlejší předmět podnikání dle CZ-NACE</b>
257200	Výroba zámků a kování
461000	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
256100	Povrchová úprava a zušlechťování kovů
469000	Nespecializovaný velkoobchod
432000	Elektroinstalační, instalatérské a ostatní stavebně instalační práce

Zdroj: Výpis z registru ekonomických subjektů, 2011; vlastní zpracování

Tabulka 5: Výkaz zisků a ztráty za rok 2009

Označ.	Text	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			Sledovaném	Minulém
I.	Tržby za prodej zboží	1	3 316	7 741
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	3 837	10 037
	<b>Obchodní marže (ř. 1 - 2)</b>	3	<b>-521</b>	<b>-2 296</b>
<b>II.</b>	<b>Výkony (ř. 5+6+7)</b>	4	<b>94 117</b>	<b>101 909</b>
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	97 767	103 634
2	Změny stavu zásob vlastní činnosti	6	-3 650	-1 725
3	Aktivace	7	0	0
<b>B.</b>	<b>Výkonová spotřeba (ř.9+10)</b>	8	<b>54 885</b>	<b>61 515</b>
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	9	47 691	51 294
B. 2	Služby	10	7 194	10 221
	<b>Přidaná hodnota (ř. 3+4-8)</b>	11	<b>38 711</b>	<b>38 098</b>
<b>C.</b>	<b>Osobní náklady</b>	12	<b>25 925</b>	<b>24 773</b>
C. 1	Mzdové náklady	13	18 250	17 585
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	12	19
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 929	6 459
C. 4	Sociální náklady	16	734	710
D.	Daně a poplatky	17	123	118
E.	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	18	3 972	4 177
<b>III.</b>	<b>Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu (ř. 20+21)</b>	19	<b>1 351</b>	<b>2 253</b>
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	364	65
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21	987	2 188
<b>F.</b>	<b>Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu (ř. 23+24)</b>	22	<b>1 668</b>	<b>2 670</b>
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	49
F. 2	Prodaný materiál	24	1 668	2 621
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů př. období	25	1 061	-16
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	595	1 164
H.	Ostatní provozní náklady	27	105	25
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
	<b>Provozní výsledek hospodaření/ (ř. 11-12-17-18+19-22-25+26-27+ (-28)-(-29)/</b>	30	<b>7803</b>	<b>9 768</b>

Označ.	Text	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			Sledovaném	Minulém
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	22 690	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	24 700	0
<b>VII.</b>	<b>Výnosy z dl. fin. majetku (ř.34+35+36)</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VII. 1	Výnosy z podílu v ovládaných a řízených osobách	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dl. cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	255	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	1 036	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	235	32
N.	Nákladové úroky	43	440	503
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 820	1 372
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 151	2 409
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření/ (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46) + (-47)/</b>	<b>48</b>	<b>-3 327</b>	<b>-1 508</b>
<b>Q.</b>	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)</b>	<b>49</b>	<b>864</b>	<b>1 843</b>
Q. 1	splatná	50	565	1 865
Q. 2	odložená	51	299	-22
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)</b>	<b>52</b>	<b>3 612</b>	<b>6 417</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	53	25	117
R.	Mimořádné náklady	54	0	433
<b>S.</b>	<b>Daň z příjmů za mimořádné činnosti (ř.50+57)</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
S. 1	splatná	56	0	0
S. 2	odložená	57	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)</b>	<b>58</b>	<b>25</b>	<b>-316</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	59	0	0
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)</b>	<b>60</b>	<b>3 637</b>	<b>6 101</b>
<b>****</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48+63-54)</b>	<b>61</b>	<b>4 501</b>	<b>7 944</b>

Zdroj: Výkaz zisků a ztráty firmy Riddim a.s., 2011; vlastní zpracování

## Příloha č. 9

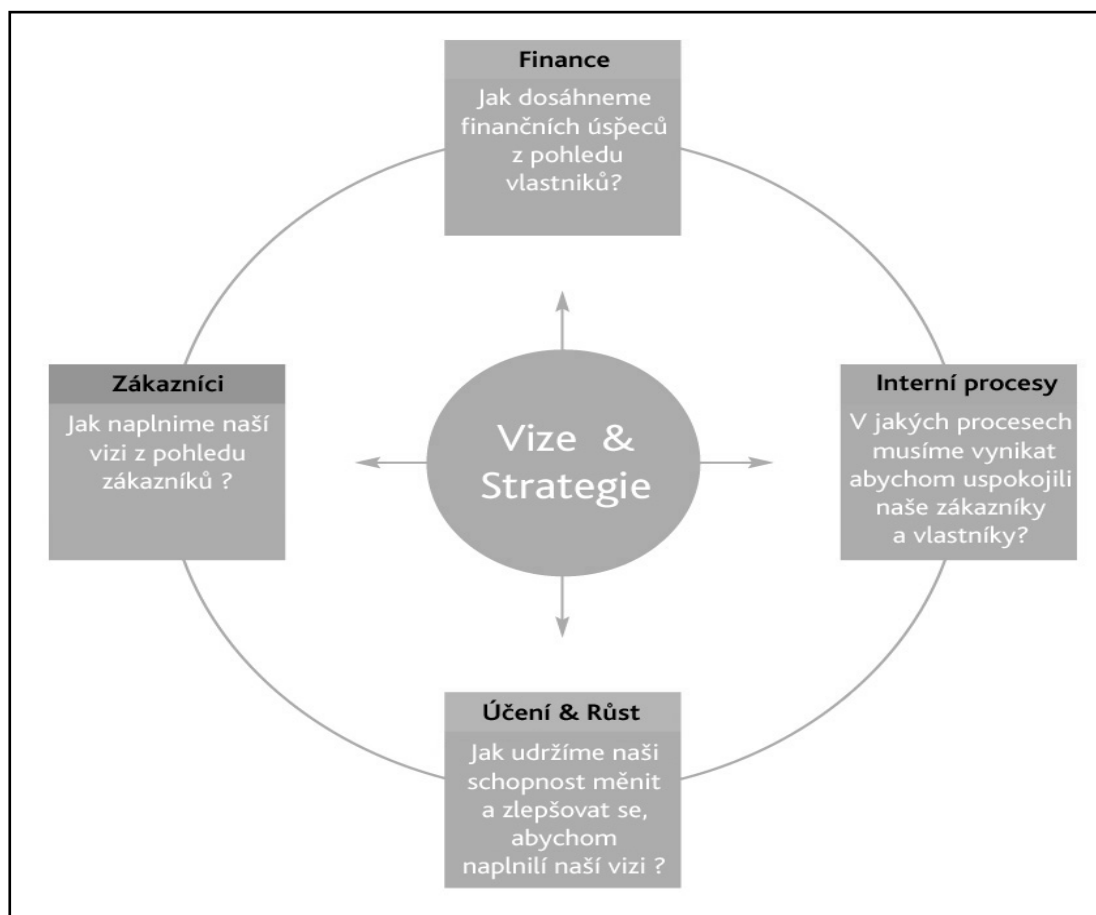
Tabulka 4: Rozvaha ke dni 31. 12. 2009

Označení	Aktiva	Běžné účetní období			Minulé uč. období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>80 458</b>	<b>-23 447</b>	<b>57 011</b>	<b>70 973</b>
<b>A</b>	<b>Pohledávky za upsaný ZK</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>41 700</b>	<b>-22 032</b>	<b>19 668</b>	<b>23 310</b>
<b>B. I</b>	<b>Dlouhodobý majetek nehmotný</b>	<b>1 404</b>	<b>-1 266</b>	<b>138</b>	<b>250</b>
B. I. 3	Software	1 404	-1 266	138	250
<b>B. II</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>40 296</b>	<b>-20 766</b>	<b>19 530</b>	<b>23 060</b>
B. II. 1	Pozemky	920	0	920	920
B. II. 2	Stavby	8 610	-1836	6 774	6820
B. II. 3	Samostatné movité věci	28 509	-17 930	10 579	11 675
B. II. 7	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	439	0	439	2 706
B. II. 9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	1 818	-1 000	818	939
<b>B. III</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>38 280</b>	<b>-1 415</b>	<b>36 865</b>	<b>47 267</b>
<b>C. I</b>	<b>Zásoby</b>	<b>6 953</b>	<b>-27</b>	<b>6 926</b>	<b>10 584</b>
C. I. 1	Materiál	4 159	-27	4 132	5 345
C. I. 2	Nedokončená výroba a polotovary	2 108	0	2 108	3 665
C. I. 3	Výrobky	643	0	543	1 511
C. I. 5	Zboží	43	0	43	63
<b>C. II</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. III</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>25 927</b>	<b>-1 388</b>	<b>24 539</b>	<b>24 385</b>
C. III. 1	Pohledávky z obchodního vztahu	18 601	-1 388	17 213	22 537
C. III. 6	Stát - daňové pohledávky	5 493	0	5 493	1 462
C. III. 7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 833	0	1 833	386
<b>C. IV</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>5 400</b>	<b>0</b>	<b>5 400</b>	<b>12 298</b>
C. IV. 1	Peníze	536	0	536	133
C. IV. 2	Účty v bankách	2 902	0	2 902	12 165
C. IV. 3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	1 962	0	1 962	0
<b>D. I</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>478</b>	<b>0</b>	<b>478</b>	<b>396</b>
D. I. 1	Náklady příštích období	478	0	478	396

Označení	Pasiva	Běžné účetní období	Minulé účetní období
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>57 011</b>	<b>70 973</b>
<b>A</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>38 978</b>	<b>36 964</b>
<b>A. I</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>20 000</b>	<b>20 000</b>
A. I. 1	Základní kapitál	20 000	20 000
<b>A. II</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>
A. II. 2	Ostatní kapitálové fondy	2 000	2 000
<b>A. III</b>	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>2 162</b>	<b>1 474</b>
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	1 510	1 200
A. III. 2	Statutární a ostatní fondy	652	274
<b>A. IV</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>11 179</b>	<b>7 389</b>
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	11 179	7 389
<b>A. V</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>3 637</b>	<b>6 101</b>
<b>B</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>18 033</b>	<b>34 009</b>
<b>B. I</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. II</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>6 888</b>	<b>6 971</b>
B. II. 1	Závazky z obchodního vztahu	5 859	6 248
B. II. 9	Jiné závazky	298	291
B. II. 10	Odložený daňový závazek	731	432
<b>B. III</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>10 151</b>	<b>16 244</b>
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	6 931	9 521
B. III. 4	Závazky ke společníkům	8	12
B. III. 5	Závazky k zaměstnancům	1 202	1 259
B. III. 6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	628	556
B. III. 7	Stát - daňové závazky a dotace	515	284
B. III. 8	Krátkodobé přijaté zálohy	25	288
B. III. 10	Dohadné účty pasivní	842	3 324
<b>B. IV</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>994</b>	<b>11 794</b>
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	994	2 294
B. IV. 2	Krátkodobé bankovní úvěry	0	9 500
<b>C. I</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: Rozvaha firmy, 2011; vlastní zpracování

Obrázek 4: **Vize a strategie**



Zdroj: Benchmarkingová analýza Riddim a. s., 2011

## **Struktura podnikatelského záměru**

### **1. Struktura podnikatelského záměru**

- zaměření stávajícího portfolia výrobků nebo služeb, vize, strategie žadatele, hlavní cíle, nejbližší cíle v horizontu 3 let a způsoby jejich naplnění,
- SWOT analýza podniku - slabé, silné stránky, hrozby, příležitosti, s důrazem na jeho pozici na trhu, kvantifikace pokrytí segmentu trhu, včetně předpokládané konkurenční výhody.

### **2. Podnikatelský záměr podniku žadatele – inovace výrobku, procesu nebo služby**

- cíl záměru a jeho vazba na vizi, strategii, hlavní cíle podniku,
- SWOT analýza inovačního záměru a jeho návaznost na SWOT analýzu podniku (zda odstraňuje slabé stránky, navazuje na silné stránky nebo je rozvíjí apod.),
- zaměření podnikatelského záměru v kontextu segmentace trhu,
- charakteristika předpokládaných inovačních změn a jejich vliv na strukturu a řídicí činnosti podniku, event. na jeho další oblasti,
- rozpočet, struktura finančního zabezpečení podnikatelského záměru, harmonogram jeho realizace – stanovení plánovaných cílů v souvislosti s implementací podnikatelského záměru.

### **3. Předpokládané přínosy realizace podnikatelského záměru**

- dopad realizace podnikatelského záměru na hospodářskou situaci žadatele, % podíl na jeho souhrnných výstupech (v hodnotových ukazatelích),
- časový předpoklad přínosů pro žadatele, event. časový vliv na změny v daném tržním segmentu,
- vliv realizace podnikatelského záměru na pozici žadatele na trhu, resp. v daném segmentu trhu.